وزارة الثقافة
الهيئة العامة السورية للكتاب



خريطة طريق قائد التغيير



تأليف : ليندا أكرمان أندرسن
دِين أندرسن
ترجمة : لميس حيدر إسماعيل

خريطة طريق قائد التغيير
تأليف : ليندا أكرمان أندرسن - دين أندرسن
ترجمة : لميس حيدر إسماعيل
دمشق ٢٠٢٢م



خريطة طريق قائد التغيير



رئيس مجلس الإدارة

الدكتورة لبانة مشوِّح

وزيرة الثقافة

المشرف العام

د. نايف الياسين

المدير العام للهيئة العامّة السوريّة للكتاب

رئيس التحرير

د. باسل المسالمة

الإشراف الطباعي

أنس الحسن

تصميم الغلاف

عبد العزيز محمد

خريطة
طريق قائد التغيير

تأليف : ليندا أكرمان أندرسن
دِيْن أندرسن
ترجمة : لميس حيدر إسماعيل

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب
وزارة الثقافة - دمشق ٢٠٢٢م

العنوان الأصلي للكتاب:

The Change Leader's Roadmap

المؤلف : Linda Ackerman and Dean Anderson

الناشر : Wiely,2021

المترجم: لميس إسماعيل

الآراء والمواقف الواردة في الكتاب هي آراءُ المؤلِّفِ ومواقِفُهُ ولا تعبِّر **(بالضرورةِ)** عن آراء الهيئة العامة السورية للكتاب ومواقفها.

مقدمة المترجم

في وقتنا الحاضر، أصبح التغيير ضرورة ملحة في مسيرة الإصلاح والتطوير، وكي تتمكن المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات الأسواق العالمية والأفراد لا بدّ لها من أن تتغير بطريقة توائم بين البنية الداخلية المناسبة لها والمتطلبات الخارجية، وللوصول إلى الهدف المنشود من التغيير، وإلى النتائج المرجوة، ينبغي أن يكون التغيير قائماً على أسس علميّة وعمليّة صحيحة وسليمة أثبتت فائدتها وفاعليتها في التغيير بدلاً من الاعتماد على الآراء والأهواء الشخصية أو الأسس الاعتباطية التي لا تمتُّ إلى الواقع بصلة ولا تتناسب مع الموارد المتاحة والنظم القائمة بل قد تؤدي في النهاية إلى انهيار هذه المؤسسات والمنظمات وإهدار طاقاتها البشرية ومواردها المالية ووقتها وتعزيز الانقسام والشروخ بين أفرادها المعارضين لهذا التغيير لتخرج في النهاية من سباق التنافسية في العالم.

نقدم لكم هذا الكتاب كي يكون دليلاً نظرياً وعمليّاً للبدء بخطى ثابتة في تغيير منظماتكم، إذ يفتح هذا الكتاب، من خلال الخبرات العلمية والنماذج الواقعية المذكورة فيه، ذهن القارئ على أساليب وطرائق تساعد في القيام بالتغيير الصحيح، سواء على الصعيد الشخصي كقائد للتغيير أم على صعيد المنظمة ككل، كما يوضح معظم المشكلات والعقبات والمعوقات التي

تواجهك كقائد لعملية التغيير سواء مع الأفراد المعارضين للتغيير أم الناقمين على التغييرات السابقة أم على المستوى الشخصي؛ فالكتاب يؤكد على أهمية الديناميات البشرية وردود الأفعال البشرية، وأهمية وضرورة مراعاتها في التغيير للوصول إلى الهدف الذي تصبو إليه ولا سيما أنّ هؤلاء الأفراد هم من سيقومون بالتغيير ومن سيتحملون تبعاته، وهم السبيل إلى إنجاحه أو إفشاله، إضافة إلى أنّ التغيير لن يتحقق ما لم يكن قادة التغيير أنفسهم أمثلة واضحة عنه ويتمثلوه في سلوكاتهم وأخلاقهم وثقافتهم وطرائق تفكيرهم.

المترجمة

مقدمة المؤلف

تخيّل أنّك تقود عمليّة التغيير في منظمتك، تخيّل أنّ هذه المنظمة تبنَّت التغييرات المهمة التي اقترحتها جميعها، وبدأتْ بتنفيذها لتصل إلى نتائج مذهلة. ستصل إلى النتائج التي تريدها، وستجني منظمتك ثمار هذه التغييرات، وستسير جهودك في التغيير بسلاسة من دون أي مشكلات كبيرة، وسيشارك أصحاب المصالح والموظفون في العمل، وسيتحملون مسؤولياتهم، وسيلتزمون بها، سيُنجز التغيير في الوقت المحدد، وستكون ميزانيتك كافية لتحقيق أهدافك من دون أي تكاليف إضافية لعمليات التغيير.

إنّ تاريخ العديد من المنظمات مع التغيير يجعل من الصعب عليها تخيّل مثل هذا السيناريو، أمّا بالنسبة إلينا، فيمكننا أن نلتزم تحويله إلى واقعٍ حقيقيٍّ.

في هذا الكتاب، نقدم لك "خريطة طريق قائد التغيير"، وهي منهج وأسلوب عمليّ للتغيير، سيزيد قدرتك على قيادة التغيير وتغيير منظمتك بنجاح إلى حدٍّ كبيرٍ. تطوّرت خريطة طريق قائد التغيير إبان ثلاثين عاماً من التطبيق في المنظمات الكبيرة وفي جميع أنواع القطاعات الصناعية الربحيّة والحكومية والعسكرية، وفي المنظمات غير الربحيّة العالميّة. ستساعدك هذه الخريطة في تخطيط وتصميم وتنفيذ إستراتيجية تغيير شاملة، وتحضير خطة للوصول إلى نتائجك في أسرع وقت، وأقل تكلفة، كما ستزيد ثقتك بأنّك

تستخدم أفضل طريقة للوصول إلى أصعب شكل من أشكال التغيير– وهو الديناميات[1] البشرية – وستساعدك أيضاً في تصميم عملية تغيير ينشأ عنها التزام أصحاب المصالح ومشاركتهم فيها، كما أنّها تكرّس الاهتمام اللازم لطريقة التفكير، والسلوك، والتغيير الثقافي. ستساعدك هذه الخريطة في البقاء في المسار الصحيح عندما تظهر لديك معلومات جديدة، أو تطرأ ظروف جديدة قد تعرقل جهودك كالنزاعات، والفوضى، ومقاومة التغيير.

يَسهُل إيجاد طريق الفشل في التغيير، إذ يوضح الباحثون أنّ أغلبية جهود التغيير تفشل في خلق عائد الاستثمار المطلوب، لأنّ التغيير المؤسساتي عملٌ ضاغطٌ، وثابتٌ، وتنافسيٌّ، وأصبح أكثر تعقيداً، وأكثر حيويّة عمّا كان عليه في العقود السابقة، والنجاح في إحداث التغيير المؤسساتي أصعب ممّا كان عليه من قبل. في عالمنا الذي تزداد فيه التنافسيّة، يكون لدى القادة، في الأوقات الاقتصادية الصعبة، خيارات محدودة تجعلهم يضغطون على أنفسهم وعلى الآخرين لإنجاز الكثير ضمن الإمكانات القليلة المتاحة؛ أي يجب عليهم أن يختصروا الطريق، ويحاولوا الوصول إلى التغييرات ذات الأولوية مع الحفاظ على رضا العملاء، والوصول إلى النتائج بأسرع وقتٍ ممكن.

القادة ليسوا مسؤولين عن التغييرات المعقدة فقط، بل هم مسؤولون أيضاً عن النواحي السياسيّة، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجيّة، التي يجب عليهم توجيهها، والإشراف عليها في أثناء عملية التغيير، التي

---

(١) الديناميات: ديناميات الجماعة هو مصطلح يشير إلى نظام من السلوكات والعمليات النفسية التي تحدث داخل مجموعة اجتماعية نفسها وتسمى ديناميات داخلية، أو بين مجموعات مختلفة وتسمى ديناميات مجموعات متداخلة.

تتحوّل بسرعة كبيرة لا يمكنهم مواكبتها. لعبة اليوم هي "التغيير في أسرع وقتٍ ممكن لتبقى في الصدارة بين منافسيك!" في الأسواق التي تعمل بالسرعة الفائقة، يبذل القادة قصارى جهدهم كي لا يُفصحوا عمّا يجول في أذهانهم، أو قلوبهم، أو عقولهم، ولأنّ لديهم النية في بذل ما في وسعهم، واستخدام ما يتوافر لديهم من إمكانات، يلجؤون إلى ممارسات أساليب القيادة والتحكم القديمة التي لن تصل بهم إلى تحقيق ما يريدونه، إنّما تُرهق كاهل العاملين لديهم. إنّ وضع هذه الفوضى تحت السيطرة هو أمر فطري مفهوم، لكن الأنماط الحالية من إدارة التغيير لا تعمل وفق هذا النحو.

هل يبدو لك الكلام الآتي مألوفاً؟

نرى كثيراً من القادة يُثقلون كواهل موظفيهم بمتطلبات العمل الضاغطة لإجراء التغيير تلو الآخر، وهم يدركون أنّهم لا يملكون موارد إضافيّة، لكنهم يريدون أن يحدث التغيير بالإمكانات المتوافرة لديهم. نعتقد أنّ هناك إفراطاً في الاعتماد على ممارسات التغيير القياسيّة المطبقة في المشروعات جميعها، حتى لو كانت بعض هذه التغيرات أكثر تعقيداً من غيرها ومثيرة للاضطراب، من الناحية العاطفيّة. في مثل هذه التغييرات، لا تكفي دائماً الأساليب التقليدية كإدارة المشروعات، وإدارة التغيير، فنحن نرى اهتماماً ظاهرياً، وسطحيّاً بإستراتيجية التغيير الأوليّة، وغياب تبنيها، والانسياق نحو الإصلاحات السريعة، كما نرى كثيراً من التفويض من دون وجود متطلبات مصممة وواضحة للنتيجة التي نرغب في تحقيقها والوصول إليها، ونرى القادة لا يبالون ولا يهتمون بالديناميات البشرية اللازمة في التغيير، فهم لا يصبرون على حاجات الأفراد، ولا يهتمون بردود أفعالهم، ويتجاهلون

الآثار الثقافية للتغييرات التي يجرونها، ويتجاوزون ضرورة إشراك الأفراد في رسم مستقبلهم. من جهتنا، نفترض أنّ القادة يعتقدون، تحت الضغط، أنّ أفراد هذا "الفريق البشري" جميعهم يستهلكون وقتاً أكثر، وموارد أكثر لا يملكونها، وعلى الأفراد أن يتكيفوا مع هذه الحقيقة.

تكمن خطورة هذا الأمر، ولا سيما في حالة الانكماش والتدهور الاقتصادي، في الميل إلى زيادة التحكم بالآخرين والسرعة في إجراء التغيير، والتفويض، وهذا يعني عمل الكثير من الأشياء التي لا تنفع من نواحٍ عدّة. وعلى الرغم من ذلك، هناك فرصة هنا لإدارة التغيير في المنظمة بأن تتراجع إلى الخلف، وتتوقف لتلقي نظرة أشمل، لتتعلم من نماذج الماضي الفاشلة، وترتب منظمتها بطريقة تسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة من التغيير، وذلك عبر الموارد المتاحة، والخطوات الأكثر ملاءمة. وحينما تكون الأمور أكثر صعوبة، كما هي الحال في العديد من الأسواق حاليّاً، يكون الوقت مناسباً لإيلاء الاهتمام الجديّ لما أنت مقدمٌ عليه في قيادة التغيير، ولتقوم بعملية تقييم دقيقة لما تحتاج إليه كي تجري التغيير بطريقةٍ مختلفةٍ لتحقق أهدافك. هذا التقييم هو نقطة البداية لإعادة تشكيل قدرة منظمتك على النجاح في التغيير. التحديّ الأكبر لدى القادة هو فهم ما يتطلبه تجديد القدرة على التغيير.

يزودك هذا الكتاب ونظيره، "خارج حدود إدارة التغيير" أو "Beyond Change Management" لـ (أندرسون وآكيرمان أندرسون، ٢٠١٠)، بهذا الفهم المطلوب. ألّفنا هذين الكتابين كمرجعين لدعم قادة وخبراء التطوير ليصبحوا قادة تغيير ناجحين –وكي يعرف هؤلاء القادة ما

يتطلبه التطوير والتغيير ليعملوا على توفير هذه المتطلبات. خُصّص هذان الكتابان لتغيير نظرتك إلى التغيير المؤسساتي، وتحويله من عبء إلى ضرورة، والانتقال بك من التشتت إلى التركيز، وتحويل التغيير من بندٍ على قائمة المهام إلى توجهٍ استراتيجيّ. إنّهما يوفران أساليب وطرائق عمليّة لتوجيه المنظمات، بطريقةٍ واقعيّةٍ، عبر التيارات الحيوية للبيئات الاقتصاديّة والاجتماعية وبيئة الأعمال دائمة التغيير. في البداية، تحتاج لعبة التغيير إلى طريقة تفكير وأساليب قيادية جديدة. في الحقيقة، التغيير ليس عدواً، بل هو الطريق الوحيد إلى المستقبل. تتطلب قيادة التغيير الناجح وجهات نظر وممارسات وطرائق جديدة للتعامل مع الناس وهم يتغيرون، ويحدد كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" الكثير من طرائق التفكير الجديدة هذه.

من دون أي شك، تطوّرت طبيعة التغيير وتعقيداته خلال الخمس والثلاثين سنة الماضيّة، فنحن لم نعد نتعامل مع أنواع التغيير التي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها بسهولة، والتي انتشرت بين السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين كالتغيير الانتقالي، والتغيير الإنمائي، لأنّ نوع التغيير الأكثر انتشاراً في منظمات اليوم هو التغيير التحولي. يمكن إدارة التغييرين الانتقالي والإنمائي بإحكام، أمّا التغيير التحوّلي فلا يمكننا التحكم به، فهو يتطلب معرفة أوسع وأعمق بالأفراد وبالديناميات العمليّة للتغيير، وشراكة قريبة وذكيّة بين متطلبات التغيير المادية الملموسة (المؤسساتيّة والتقنية)، والمتطلبات الدينامية الثقافية والإنسانية غير الملموسة. يجب أن يخلق القادة القدرات والإمكانات والهيكليّة، وطرائق التفكير، والسلوكات التي يحتاجون إليها، كما يجب أن يتعلم القادة ومستشارو التغيير كيف

يقودون التغيير التحولي ببراعة في الأسلوب والمهارات والإستراتيجية، وأن يطوروا أنفسهم ليصبحوا قادة تغيير أكفياء يتمتعون بالوعي اللازم – وهو معيار جديد للقادة في نوع جديد من التغيير.

يتطلب التحوّل التغيير في طريقة تفكير الموظفين والقادة والثقافة وطرائق الربط بينهما، والقدرة على تصحيح المسار. ليس من السهل ممارسة هذا النوع من التغيير، وعلى الرغم من ذلك، نرى بوضوح، وبعد ثلاثة عقود من الاستشارات، أنّ مستوى الإدراك والفهم ونفاذ البصيرة والانفتاح لدى القادة ومستشاري التغيير له تأثير مباشر في نجاح التغيير، فنتائج عملائنا تتناسب طرداً مع الدرجة التي نخاطب بها طريقة تفكير الأفراد، والمنظمات، والتغيير؛ فحينما يغير القادة أسلوبهم وسلوكهم ويصبحون أكثر مشاركة في الإبداع، وأكثر انخراطاً في التغيير، وحينما تتغير المعايير الثقافيّة الراسخة المتأصلة، يصبح الأفراد قادرين على إطلاق العنان لقدراتهم في منظماتهم، أمّا في حال غياب الإدراك الشعوري، تكون عمليات التغيير ونتائجها مخيبة للآمال.

نقدّم هذا الكتاب لحمل القادة والخبراء على المضي قُدُماً في أدوارهم في تحديد شكل التطوير في منظماتهم إراديّاً وشعوريّاً، لأننا نعتقد أنّهم في حاجة إلى منهج شامل ومتكامل لقيادة التطوير، مع التركيز على الأشياء التي يحتاجها التطوير لينجح، وهي: **(١)** مضمون ذو معنى للفعل التطويري **(٢)** مبادئ للتفكير الاستراتيجي تتعلق بالطريقة التي يُخطط بها لعملية التطوير، إذ تكون النتائج معروفة ومحددة في المضمون والثقافة **(٣)** معرفة الطريقة التي نضمن من خلالها أنّ الأفراد الذين يجب أن ينفذوا

عملية التغيير يريدون هذا التغيير، ويمكنهم أن ينجحوا فيه **(٤)** الهيكلية الأساسية لدعم وتسريع التغيير **(٥)** منهجية لوضع هذه الهيكلية. المضمون والمبادئ والتفكير الاستراتيجي في الديناميات البشرية والعملية جميعها مذكورة في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير". أمّا هذا الكتاب فهو يزودك بالمنهجية والهيكلية الأساسية الموصى بها.

يصف كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" الأسس المفاهيميّة للتطوير، وما تحتاج إليه كي تصبح أكثر من مجرّد قائد، كي تصبح قائد تغيير يتمتع بالوعي. يصف هذا الكتاب طريقة وضع هذه المفاهيم موضع التطبيق العملي، ويستكشف كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" الأسس النظرية، أمّا هذا الكتاب فهو يوفر النماذج العمليّة. لقد ألّفنا الكتابين في الوقت نفسه، كي نجمع بين المفهوم النظري والخطوات والأدوات الملموسة. يوفر الكتابان معاً منهجاً متوازناً ومتكاملاً لهذا التطور الجوهري في مجالات التطوير المؤسساتي، وإدارة المشروعات، وإدارة التغيير، والإدارة السليمة عموماً.

يشبه بناء قدرة منظمتك على التغيير بناء تحسينات مستمرة ومتواصلة وفعالة وإيجابية في نسيج منظمتك. فأن تكون قادراً على قيادة التغيير بطريقة أفضل من منافسيك، هي المزية الإستراتيجية الأهم في القرن الحادي والعشرين، فكلما كانت لديك قدرة على التغيير المؤسساتي، كنت أكثر نجاحاً، لأنّ امتلاك مهارات قيادة التغيير والأدوات اللازمة وطريقة التفكير والمنهجية المناسبتين لقيادة التغيير، مهما كان حجمه، هو كفاءة مؤسساتيّة أساسيّة. يجب أن تأخذ بعض الوقت لتخطو خطوةً إلى الوراء، وتتعرّف معطيات واقع التطوير لأنّ من المحتمل أن تكون منظمتك في طور

التحول في هذه اللحظة، كما يجب أن تتعلّم أفضل ممارسات خريطة طريق قائد التغيير، التي تعتمد على الدليل والإثبات لقيادة التغيير الواعي. ضع الهيكليّة الأساسيّة والمعايير وممارسات التغيير الشائعة، تلك الممارسات التي ستجعلك تستمر وتتقدّم ببصيرة وحكمة إستراتيجية في كل جهد رئيس للتغيير تتطلّبه منك إستراتيجية منظمتك. كلما كنت أكثر إستراتيجية في قيادة التغيير وفي الأسلوب الداعم له، وفي الهيكليّة الأساسيّة، كان نجاحك أكثر احتمالاً. اكتشف كيف تخلق الظروف التي تقود إلى نجاح عمليّة التغيير في منظمتك وثقافتها وقادتها والعاملين فيها. ندعوك إلى الاستمتاع في وضع الأسس الإستراتيجية المتطورة للتغيير التي ذكرناها في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، التي توفر لك الإمكانات لتمكين منظمتك من قيادة تغييراتها جميعها بذكاء وتناسق وثبات وبراعة أكبر. هذا الكتاب يوفر لك مجموعة الأدوات التي تحتاجها.

هناك أيضاً معيار جديد لخبراء التغيير هو الاستجابة إلى الحاجة إلى عملية قيادة تغيير تتمتع بالوعي، وإلى الوصول إلى نتائج أفضل من هذا التغيير. لا يهم ما تسمي نفسك حاليّاً أو كيف تفهم عملك، لأننا نفترض أنّك تفكر في توسيع الدور الجديد لمستشاري التغيير الاستراتيجي. يعمل هؤلاء المستشارون على مستوى واسع النطاق، أو على مستوى تطوير الشركة، وهم شركاء منذ البداية في وضع الهيكليّة الأساسيّة للتغيير التي تحتاجها منظمتك لينجح هذا التغيير على المدى الطويل. نستكشف دور مستشار التغيير الاستراتيجي في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، ونصف كيف يمكن أن يؤثر في المنظومة على نحوٍ أكبر منذ بداية التغيير

الرئيس حتى الوصول إلى النتائج. تمهد المنهجية في كتابَي "خارج حدود إدارة التغيير"، و"خريطة طريق قائد التغيير"، الطريق أمام نوع جديد من الاستشارات، هو استشارة الأفراد الذين يتمتعون بالوعي ومخاطبة الكفاءات والقدرات المطلوبة لإتقان الديناميات البشرية والعمليّة لعمليّة التطوير والتغيير.

على الرغم من أنّ كتاب "خريطة طريق قائد التغيير" مخصص للحديث عن التغيير الجذري، أو التحول الشامل، إلّا أنّه يناسب أنواع التغيير وأحجامه جميعها، فهو يتضمن العمل المتعلق بمشاركة جميع مستويات المنظمة، من المستوى التنفيذي إلى مستوى العاملين في الخط الأمامي. إنّها خريطتك، وبعد أن تتعلّمها، ستكون قادراً على القيام بأي نوعٍ من أنواع التغيير. في هذه المقدمة، سنلقي نظرةً شاملةً على منهجية خريطة طريق قائد التغيير أو (CLR)، وبعدها سنسبر غورها في باقي الكتاب. ولكن في البداية، سنلقي نظرة شاملة على النقاط المهمة التي يغطيها كتاب "خارج حدود إدارة التغيير". راجعها كأساس لفهم تصميم ومضمون خريطة طريق قائد التغيير.

نقاط أساسيّة من كتاب "خارج حدود إدارة التغيير":

١ - يمكن أن يحصل قائد التغيير الكفي على نتائج مهمة من إجرائه التغيير.

النتائج المهمة هي النتائج التي تكون أكثر بكثير من النتائج التي كان من الممكن أن تحصل عليها لو حافظت منظمتك على الطريقة نفسها التي

تتبعها في تنفيذ التغييرات ومتابعتها، وبالتعريف النتائج المهمة هي: مستوى من الإنجاز يفوق توقعات الأفراد عمّا يمكن الوصول إليه.

تُظهر الأبحاث أنّ غالبية جهود التغيير تفشل في الوصول إلى النتائج المرجوة منها، وهذا غير مقبول! إذ يمكن لقائد التغيير أن يُحسِّن هذه النتائج كثيراً، وليس قليلاً. نحن نعرف كيف نقود التحول بنجاح، ويمكن للقادة أن يتعلموا ما المطلوب منهم. وهذا لا يعني فقط النتائج المرجوة التي يمكن تحقيقها، بل النتائج الاستثنائية أيضاً التي ستكون في متناول يد القادة إذا طوّروا قدراتهم القياديّة على التغيير.

يبادر قادة التغيير إلى تحسين الأمور في منظماتهم، والمنظمات جميعها لديها "مستوى عادي من التحسينات"، وهو المستوى الذي يحصلون عنده عادةً على النتائج التي يريدونها من جهودهم في التغيير. يدرك بعض القادة هذا المستوى، ويمكنهم رسمه والتخطيط له عاماً بعد عام لقياس أي مستوى من التحسينات مقبول في ثقافة كل منظمة، ويحدد هذا المستوى قدرة التغيير الحالية لكل منظمة، فإذا حسّنت أو طوّرت قدرة التغيير في منظمتك، سيرتفع هذا المستوى وستحقق نتائج أفضل.

يسعى بعض الأفراد إلى تحقيق هذه النتائج المهمة والحقيقية، ويقبلون لا شعوريّاً بـ "منطقة الوسط أو المنطقة المعتدلة"؛ أي يقبلون أن يكون موقع منظمتهم في منتصف منحنى الجرس، أو المنحنى الناقوسي، لكن هذا لا يهمنا، فنحن نسعى إلى ما هو مميز واستثنائي، وهذا يتطلّب فهماً متزايداً من القائد للتحوّل، وبناء طريقة تفكير قياديّة جديدة، وتطبيق مجموعة جديدة من الأساليب والأدوات.

٢- يتطلب الحصول على نتائج مهمة من التغيير انتباهاً بارعاً لثلاث نقاط مهمة ومستقلّة تماماً هي: المضمون، الأفراد، والعمليّة.

النقطة الأولى وهي المضمون تشير إلى الأشياء التي يجب أن تتغير في المنظمة الرسمية؛ أي الإستراتيجية، والهيكل، وأساليب العمل، وأنظمة الإدارة، والتكنولوجيا، والمنتجات، والخدمات، والثقافة، وغيرها. النقطة الثانية هي الأفراد وتشير إلى الدينامية البشرية التي إمّا تؤثر في التغيير، وإما يُثيرها التغيير؛ أي التعامل مع ردود الأفعال العاطفية للأفراد، وعدم التزامهم بالتغيير، ودوافعهم، ومشاركتهم في رسم التغيير، وتعلم سلوكات أو مهارات جديدة، وتغيير طريقة التفكير، والتعامل مع السياسات والعلاقات مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها، ومناقشة المضمون أو الآثار الثقافية للتغيير. أمّا النقطة الثالثة فهي العمليّة ويقصد بها الطريقة التي ستتحوّل فيها المنظمة، والقرارات وخطوات العمل التي ستتخذها طوال عمليّة التغيير. تتضمّن العمليّة طريقة إدارة جهود التغيير والتقدّم بها، وطريقة تصميم الحلول المتعلقة بالتغيير، والتقدّم بخطوات التنفيذ الصحيح، وطريقة ضمان مستوى أعلى من التواصل والمشاركة مع الأفراد، ما يؤدي إلى تحقيق أعلى نتائج ممكنة.

يركز القادة على المضمون أكثر بكثير من تركيزهم على الأفراد والعمليّة، وهذا أحد الأسباب المتأصلة للنسب المرتفعة للفشل في التغيير، فإذا لم تحظَ إحدى هذه النقاط بالاهتمام اللازم، فإنّ النتائج ستكون سيئة.

يكمن الاحتمال الأكبر للحصول على نتائج مهمة من التغيير في الطريقة التي تقود بها الأفراد والعمليّة، فدمج التغيير المؤسساتي مع التغيير

الشخصي في عمليّة تغيير موحدة هو أمرٌ أساسيٌّ، لأنّ أفراد منظمتك هم الذين سيطلقون العنان لقدراتهم الكامنة لتحديد مضمون التغيير، وهم الذين يمكنهم جعل الأشياء الخارقة الاستثنائية تحدث، أو يمنعون حدوثها؛ فبينما يفهم الأفراد التغييرات ويؤمنون بها، ويتقبلون أدوارهم في تحقيق النتائج الناجحة، ويلتزمون في العمل مع كل شخصٍ مطلوبٍ للوصول إلى تلك النتائج، تزداد احتمالات التقدم على نحو مهم وملحوظ. أنت تخلق هذه الاحتمالية، بصفتك قائداً للتغيير، من خلال تصميم عملية تغيير يشارك فيها أصحاب المصالح، وتحرير نفسك من القيود الثقافية للتغيير، ونشر الاهتمام الإرادي، ودعم الأفراد ليتحوّلوا من مقاومة التغيير إلى الالتزام التام به.

٣- فهم دوافع التغيير أمرٌ ضروريٌّ لبناء عمليّة تغيير تؤدي إلى نتائج متقدمة.

يتحفّز التغيير المؤسساتي من خلال عددٍ من القوى التي تحفز الإدراك أوّلاً، ومن ثمّ الفعل. لذلك فإنّ فهم الدوافع التي تقود التغيير أمر مهم، لأنّها تؤسس للمضمون الكلي الذي يتحدد ضمنه أي تغيير، ويحدد نطاقه، ويخطط له. تؤسس دوافع التغيير أهمية ومعنى جهود التغيير لدى القادة وأصحاب المصالح، ومن دون فهم هذه الدوافع سيكون جهد التغيير فوضوياً وغير منظم، ويفتقر إلى التخطيط، وسيقاومه الأفراد. يوضح الشكل (I.1) أنموذجاً من دوافع التغيير، وهنا نوضح طريقة عملها.

تقود القوى البيئيّة (كالأنظمة، والاقتصاد، والسياسة، والتوجهات الاجتماعية، والعلاقات الدولية) التغيير في متطلبات السوق (كاحتياجات

العملاء، وتوقعات العملاء) إلى النجاح. كاستجابة لهذه القوى، ستؤسس إستراتيجية تنظيمية – ضرورات التغيير – كي تلبي هذه المتطلبات الجديدة، وهذه الإستراتيجية الجديدة تتطلّب التغيير في منظمتك (كالتغيير مثلاً في هيكلها، عملياتها، التكنولوجيا، غيرها). إذا كانت تلك التغييرات مهمة، فإنّ ثقافتك تحتاج إلى التحوّل كي تصل إلى القيمة الحقيقية للتحول في المنظمة، والحفاظ عليها. يقود تغيير الثقافة الحاجة إلى تغيير سلوك القائد والموظفين، وكي تحافظ على التغيير وتستمر فيه، ولا سيما إذا كان مهماً، ستحتاج إلى تغيير طريقة تفكير الأشخاص؛ أي تغيير افتراضاتهم، ومفاهيمهم، وإيمانهم بأنفسهم، وبالآخرين، وبالمنظمة.

الشكل (I.1) أنموذج العوامل التي تقود التغيير:



يدلّ الأنموذج السابق على نتيجة خطيّة، لكن لا تدع هذا يخدعك، فالدوافع التي تقود التغيير، تتبع طريقة (سبب – نتيجة)، لكن النقاط السبع جميعها يجب أن تحظى بانتباهك الكامل، ليس بالضرورة حسب ترتيب الأنموذج، لكن كعملية متداخلة ومتكاملة. قادة التغيير يجب أن يقيّموا التغييرات المطلوبة من خلال العوامل السبعة جميعها، ليحددوا بدقة نطاق التحول في منظمتهم، فإذا أغفلوا أحد هذه العوامل، فإنّ نتائجهم ستكون سيئة مرّةً أخرى.

لاحظ اتجاه التأثير بين العوامل، فالقوة الخارجيّة الأكبر (البيئة، ومتطلبات السوق، والدوافع التنظيمية) تقود الحاجة إلى التغيير في النواحي الداخلية للأفراد (الثقافة، والسلوك، وطريقة التفكير). القادة معتادون التركيز على العوامل الخارجيّة أكثر، فهي التي تخلق مضمون التغيير، لكن أن تقود التغيير بكفاءة، يعني أن تهتم بالعوامل الداخليّة والدينامية البشرية، فالتحوّل يتطلّب انتباهاً شعورياً وواعياً إلى العوامل الداخلية والخارجيّة للتغيير؛ أي الانتباه إلى المضمون والأفراد.

٤ - يجب أن تعرف نوع التغيير الذي تواجهه لتبني إستراتيجية التغيير الصحيحة.

تطوّر التغيير على مدى الأربعين سنةً الماضية، لذلك نحن نعرف الآن ثلاثة أنواع مختلفة من التغيير، كل نوع منها يتطلّب إستراتيجيات وأساليب مختلفة في قيادة التغيير، وهذه الأنواع الثلاثة هي: التغيير الإنمائي، التغيير الانتقالي، والتغيير التحولي أو الشامل. النوع الأكثر شيوعاً وانتشاراً الذي

يحدث في منظمات اليوم هو التغيير التحولي، وهو التغيير الأكثر تعقيداً حتى الآن، ويتطلّب أكثر من مجرّد مناهج وأساليب تقليديّة، كالموجودة في إدارة التغيير وإدارة المشروعات، لضمان نجاحه.

التغيير الإنمائي يعني تحسين الطريقة الحالية في إدارة المنظمة وتشغيلها كتحسين المهارات، وزيادة التواصل، وجعل إجراءات العمل أكثر فاعلية، أو تحسين عمليات المبيعات الموجودة. يحفز التغيير الإنمائي الدينامية البشرية أقل ممّا يحفزها التغيير التحولي، لذلك فهو لا يحتاج إلى تغيير طريقة الأفراد في التشغيل أو الإدارة، ولا يؤثر في ثقافة المنظمة كثيراً؛ يجب على الأفراد فقط أن يتحسّنوا، ويصبحوا أفضل في ما ينجزونه ويفعلونه، ومثل هذه التغييرات يمكنها أن تساعد في إدارة المشروعات بسهولة أكثر.

التغيير الانتقالي، أو ببساطة تطوير الحالة الراهنة، يحدث عندما ندرك مشكلة ما في الواقع الحالي تحتاج إلى حلّ بطريقة تشغيل وإدارة جديدة، فالتغيير الانتقالي هو استبدال الحالة القديمة بحالة جديدة مصممة بوضوح لتلافي النقص والقصور في الحالة القديمة. يتطلب التغيير الانتقالي تنفيذ شيءٍ مختلفٍ عمّا هو موجود حاليّاً، لذلك فهو يفرض على القادة التخلص من طريقة التشغيل الحالية، واستبدالها باستمرار بالطريقة الحديثة المطلوبة والمصممة لهذا الغرض. عملية "الانتقال" من القديم إلى الجديد يمكن التخطيط لها وتتبعها وإدارتها، مثلاً عمليات إعادة التنظيم، وتركيب أجزاء جديدة للحواسيب، وإنتاج منتجات أو خدمات جديدة هي أمثلة على التغييرات الانتقالية الأنموذجيّة.

يحدث الانتقال عندما تدرك المنظمة أنّ طريقتها القديمة في الإدارة والتشغيل لا يمكنها أن توفر الإستراتيجيات التنظيمية اللازمة لتلبية متطلبات السوق الجديدة بنجاح، حتى لو جرى تطويرها سابقاً، وهذا يدعو إلى تغييرات في المضمون، وهي تغييرات جذرية أكثر من تلك التي تحدث في التغييرات الإنمائية والانتقاليّة، ويتطلّب تغييراً أساسياً وانتقال المنظمة من حالتها القديمة إلى حالة التحول. هذه التغييرات مهمّة جداً، وتتطلب من المنظمة أن تغير ثقافة وسلوك الأفراد وطرائق تفكيرهم لتنفيذ التحوّل بنجاح والمحافظة عليه مع مرور الزمن، بالإضافة إلى تغيير طريقة الإدارة والتشغيل فيها على نحو كبير.

المزية الأساسيّة الأولى في التحوّل هي أنّ تفاصيل الحالة الجديدة تكون غير معروفة عندما تبدأ عمليّة التغيير، بل تبدو بأنها نتاج جهد التغيير نفسه، لذلك لا يمكن التنبؤ بعملية التغيير التحولي، ولا يمكن ضبطها والسيطرة عليها، وغالباً ما تكون فوضويّة، لذلك يجب أن نصوغها ونشكّلها ونتبناها على النحو الذي تظهر عليه. يشارك القادة منظمتهم في عملية الانتقال من الطريقة القديمة في الإدارة والتشغيل، والوصول إلى الطريقة التي يجب أن يعمل بها الواقع الجديد، وقد يتحدد التوجه الجديد في المنظمة من خلال حركتها، ولكن يجب على القادة أن يصححوا مسار المنظمة علنياً في كل مرة تظهر فيها معلومات جديدة تتطلب تغييراً في الاتجاه، سواء في المضمون أم في عملية التغيير.

أمّا المزية الأساسيّة الثانية فهي العامل المهم للدينامية البشرية، والدور الجوهري الذي يؤديه التغيير في الثقافة والسلوك وطريقة التفكير في نجاح

هذا العامل، فالتغيير يحفز الخوف والقلق في الأفراد، لأنّه يتطلب منهم أن يثقوا في هذا التحول المجهول، ويشاركوا ويخطوا فيه، الأمر الذي ينبغي إدارته والتحكم به من خلال عملية التغيير للاستمرار في تحريك المقاومة الطبيعية للأفراد نحو التزامٍ أكبر والمحافظة عليه. في معظم التحولات، ينبغي أن تتغير ثقافة المنظمة لتدعم الحالة المستقبليّة التي ستنشأ. بالإضافة إلى ذلك، معظم التحولات تتطلّب تغييراً في طريقة التفكير، لدى كل من القادة والموظفين كي تنجح، وهذا يعني أنّ التحوّل يتطلّب انتباهاً أعمق إلى الدينامية البشريّة الداخليّة، وليس فقط إلى التغيير في السلوك أو تحسين المهارات. تجعل الطبيعة اللاخطيّة والطارئة لعمليّة التغيير والديناميّة الثقافية والبشرية من مهمة قيادة التحول تحدّياً كبيراً.

يتطلب هذا التحدي من القادة عمل ثلاثة أشياء مهمة لضمان النجاح وهي: **(١)** أن يكونوا راغبين في المشاركة في عمليّة التغيير الشخصيّة اللا سيما بهم لتغيير الطريقة التي يفكرون وفقها، ويقودون المنظمة من خلالها، ويتعاملون بها. **(٢)** زيادة مشاركة أصحاب المصالح في عمليّة التغيير منذ البداية. **(٣)** أن ينظموا عمليّة التغيير بطريقة تجعلها تستجيب بسرعة لعملية تصحيح المسار وللإرشادات والتوجيهات التي تقدّمها إدارة المشروعات والتغيير التقليدي. هذه الأشياء يمكن أن تدعم التحول لكنها غير كافية للوصول إلى النتائج المتقدمة والحفاظ عليها والاستمرار بها.

بعض الأمثلة المهمة عن التحولات هي انتقال منظمات الاقتصاد القديم إلى الأعمال الإلكترونية والعولمة، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الرئيسة كسجلات الصحة الإلكترونية في أنظمة الرعاية الصحيّة.

٥ - يتطلب تحقيق التحول الناجح الذي يقود إلى نتائج متقدمة أسلوباً واعياً في قيادة التغيير.

المحدد الأساسي لنجاحك كقائد للتغيير هو مستوى الوعي والإدراك لديك، فمستوى إدراكك يؤثر في كل شكل من أشكال قدرتك على قيادة التغيير، وعلى خبرتك، كما يؤثر في إستراتيجية التغيير والخطط والقرارات، ونمط وأسلوب القيادة، والاتصالات التنظيمية والشخصيّة والعلاقات، وردود أفعالك العاطفيّة، ورغبتك في التغيير، وأخيراً في نتائجك.

بمعنى أبسط، أسلوب القادة في التحول يكون إمّا واسع الإدراك، وإما محدود الإدراك، ونسمّي الأسلوب واسع الإدراك بالأسلوب "الواعي"، والأسلوب محدود الإدراك بالأسلوب "النمطي" أو (اللاشعوري).

الأسلوب واسع الإدراك يشبه الاستفادة من الكاميرا ذات العدسة متسعة الزاوية، والمجهر عالي الدقة في الوقت نفسه، فمن خلال الرؤية الأوسع، يمكنك أن ترى الديناميكية الحدوديّة عندما تقوم بدورها في التحوّل، كالتأثيرات العابرة للحدود، والحلول الإقليميّة مقابل حلول المنظمة، وكيف سيؤثر التغيير في جزء واحد من المنظمة في العمليات، في الأجزاء الأخرى. أمّا من خلال المجهر، فيمكنك أن ترى الديناميكية الأعمق والأدق، التي لولاه لم يلاحظها أحد، مثل مدى تأثير مشاعر الناس في التزامهم، أو مدى إعاقة الثقافة الحالية لعملية التنفيذ والتطبيق، كما يوفر لك الأسلوب واسع الإدراك امتداداً أوسع، وعمقاً أكبر في رؤيتك للأشياء التي تحتاج إلى الانتباه.

اعتماد الأسلوب الواعي هو أحد متطلبات قيادة التحوّل الناجح، فحينما يعتمد القائد هذا الأسلوب، يوفر له فهماً أكبر ورؤية أوسع لمعرفة متطلبات التحوّل، وأفضل الخيارات الإستراتيجية لمخاطبة الناس المميّزين والدينامية العمليّة، كما يمكنه من رؤية ما يحدث بدقة أكبر، ومن ثم يستجيب له بكفاءة أكبر.

أمّا حينما يتبع القائد الأسلوب النمطي أو اللاشعوري، فإنّه يستجيب تلقائياً ولا إرادياً إلى ديناميات التحوّل اعتماداً على عاداته المشروطة، ومعارفه السابقة، وعلى أسلوب القائد المسيطر أو المهيمن، كما تكون عدساته انتقائية بالتحيّز والافتراضات من الشروط والظروف العقلية السابقة أو الافتراضيّة، الأمر الذي يجعل الديناميات المهمة للأفراد والعملية غير مرئية، فهو يطبق تقنيات وآليات الإدارة القديمة، لأنّه لا يعرف الاحتمالات الأخرى ولا يفكر فيها، لكن للإنصاف، منهج القائد النمطي كان كافياً لقيادة المنظمات والتغييرين الإنمائي والانتقالي فيها لفترة طويلة، وهو فقط لم يعد مناسباً وملائماً لقيادة التحوّل في السوق الديناميّة الذي نعمل فيه اليوم.

وتعدّ نقطة التأثير، أو القوة الأساسيّة الأولى لتحقيق نجاح أكبر في قيادة التغيير، هي الخروج من أسلوب القائد النمطي لتصبح هذه القيادة أكثر وعياً، فباستخدامها يصبح كل شيءٍ بسيطاً، لكن لا يمكننا أن نبالغ ونغالي في هذه النقطة، فالصيغة الناجحة للتغيير بسيطة؛ وهي أنّ نتائج التغيير تتناسب طرداً مع مستوى الإدراك الشعوري الذي يغني كل جهد، والعمل مع مستوى الوعي والإدراك يتطلّب بعض المفاهيم الأساسيّة:

▪ يدرك القادة، الذين يتبعون الأسلوب الشعوري، أنّ لهم ولأفراد المنظمة جميعاً طرائق تفكير (قيم، ومعتقدات، ونظرة إلى العالم) مختلفة تميّزهم عن بعضهم بعضاً، ولهم منهج فكري يديرون المنظمة من خلاله، ويفسرون العالم من حولهم، ويصلون إلى النتائج التي يريدونها.

▪ يدرك القادة أنّ "طريقة التفكير تكون سببيّة"؛ أي (١) تحدد القيم والمعتقدات والنظرة إلى العالم الطريقة التي يفهم فيها الأفراد الحقائق ويفسرونها (٢) تختلف الحقائق عن مفاهيم الأفراد وتفسيراتهم لها (٣) تنتج أفكار الفرد ومعتقداته وردود أفعاله العاطفية عن الطريقة التي يفهم فيها الحالة، التي تحدد قراراته وسلوكه وأفعاله وتنتهي إلى تحديد النتائج التي سيصل إليها، لأنّ المصدر الأول أو المحفز الأوّل للنتائج هو طريقة تفكير الفرد.

▪ يدرك قادة التغيير الذين يتمتعون بالوعي والشعور أنّ طريقة التفكير "تنعكس" على الحالة الداخلية لهم وللأفراد الآخرين (كأن يكونوا متحمسين، أو مهددين، أو واثقين أو متشككين)، وأيضاً على نتائجهم الخارجيّة (النجاح أو الفشل). يدرك هؤلاء القادة، بالتأكيد، أنّ العوامل البيئية أيضاً تؤثر في النتائج، وغالباً ما تضع حدود لما هو ممكن، لكن هذه الحقيقة لا تقلل، لديهم، من الحقيقة الأساسيّة وهي أنّ طريقة التفكير تحدد الطريقة التي سيستجيب فيها الفرد ضمن هذه الحدود.

▪ يدرك قادة التغيير الذين يتمتعون بالوعي والشعور أنّ طريقة تفكيرهم "مشروطة" بخبراتهم وتجاربهم، وبالأحداث السابقة التي مروا بها، وبطرائق فهمهم لها وشعورهم بها. وتحدد استجابتهم إلى تلك الأحداث

الطريقة التي سيستجيبون فيها إلى أحداثٍ مشابهة في المستقبل، وهذه النماذج من الفهم والتفكير والشعور هي أساس أسلوب قيادة الفرد للتغيير، فإذا أوصلتك استجابتك المشروطة إلى ما تريده وما تحتاج إليه، فحافظ عليها، وإذا لم تكن كذلك، فكن واعياً لهذا وابحث عن طريقة لتغييرها لتخلق نتائج مختلفة أفضل.

الفارق الأساس بين قائد التغيير الذي يتمتع بالوعي والشعور، والقائد النمطي هو أنّ الأوّل يُقيّم ويصل إلى كل من الواقع الداخلي (الدينامية البشرية الداخلية)، والواقع الخارجي (العوامل التنظيمية) من خلال أسلوبه في القيادة، كما أنّه يتبع منهجاً متكاملاً، ويشارك بفاعلية ونشاط بطريقة تفكيره وطرائق تفكير الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم وقيمهم ومستويات التزامهم كجزءٍ ممّا هو ضروري لنجاح التغيير، ويركز عن قصد على تطوير ثقافة المنظمة، وزيادة مشاركة الموظفين، فبالنسبة إليهم، هذه الجهود ليس من المستحسن بذلها، بل من الواجب عملها.

يرى القادة الذين يعملون وفق منهج القائد النمطي الأنموذجي أنّ الانتباه والاهتمام بالدينامية البشرية الداخلية "المشاعر الرقيقة" أمر غير أساسي. قد يقولون إنّهم يفهمون أنّ ردود أفعال الأشخاص لها تأثير في الأداء، أو أنّه ينبغي الانتباه إلى الثقافة، لكنهم يطلبون إلى شخصٍ آخر، قسم الموارد البشرية مثلاً، أن يتعامل معها. لا يهمهم ما يقولونه، فالقادة النمطيون لا يقودون بطريقةٍ تثبت فهماً حقيقيّاً، لأنّ طريقة التفكير سببيّة ولها تأثير مباشر في الديناميّة البشرية وكذلك النتائج، ولا يراقبون طرائق تفكيرهم في الأحداث، أو الطريقة التي تؤثر بها ظروفهم في تصرفاتهم، أو الطريقة التي يؤثرون بها في الآخرين، ولا يهتمون بالثقافة، ولا يحسبون

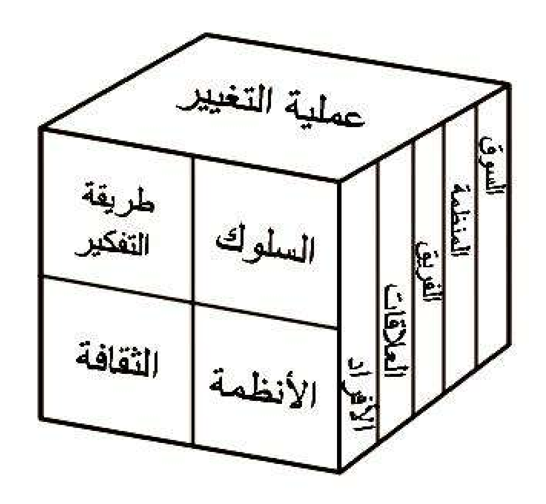
حساب قوتها المتغلغلة في إستراتيجيات التغيير. إذاً، القادة النمطيون يركزون على الديناميّة الخارجيّة حصراً، فانتباههم واهتمامهم يكون على نحو رئيس منصباً على المضمون، والحل المصمم، والخطط المطبقة، والآليات السابقة، والمقاييس المستخدمة.

٦- قادة التغيير الذين يتمتعون بالوعي مسؤولون عن جميع العوامل المؤثرة في قدرة المنظمة على التحوّل بنجاح.

كنا نشجع، مدة ثلاثين عاماً، فكرة أنّ قيادة التحوّل ببراعة تتطلّب من القادة والخبراء أن يصمموا وينفذوا عمليات التغيير التي تصل بهم إلى الديناميكية الداخليّة، والخارجيّة على المستوى الفردي، ومستوى المنظمة، والعلاقات والفريق، ونطلق على هذه الطريقة اسم "المنهج العمليّ متعدد الأبعاد" للتحوّل، لتدل على هذه النقاط المختلفة والمتداخلة جميعها، التي يجب الانتباه إليها لنجاح التحوّل. حالياً، ومع النمو المتسارع للحركة العالمية التي حفزها العمل البارع لـ(كين ويلبر) في معهد (إنتغرال)، الذي يقع مقره الرئيس في بولدر، في كولورادو، ويمكننا أن نصف منهجنا بأنّه "متكامل" كما عرّفه ويلبر، وهو منهج مثبت، ومؤكد، ويعطي القوة لعمل ويلبر.

يبين الشكل رقم (٢)، النطاق الكامل الذي يجب أن يصل إليه قادة التغيير الذي يتمتع بالشعور والوعي – العوامل العمليّة متعددة الأبعاد لعملية التحول الناجح – وهو أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي. لاحظ أنّه يتضمن المضمون (الأنظمة)، والأفراد (طريقة التفكير، السلوك، والثقافة)، والعمليّة. يوجد الكثير لننتبه إليه، والقائد الذي يتمتع بالشعور والوعي يبقى كممثل لهذه القوى قدر ما يستطيع.

الشكل (٢) أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي:



قبل أن نتناول المظاهر الفرديّة للأنموذج، دعونا نناقش الطريقة التي نُظّم بها الأنموذج؛ نستعير من العمل الأساسي لويلبر، الذي يسميه "المربعات جميعها والمستويات جميعها" (AQAL)، لاحظ أنّ وجه الأنموذج هو مصفوفة مبنية على المحور س (الداخلي والخارجي)، والمحور ع (الفردي والجماعي)، كي تشكل أربعة "مربعات" (الشكل (١٣)، وهي المربعات الأربعة لمسؤولية قائد التغيير، جزء من أنموذج المسؤولية الكامل، وهو يوضح هذا على نحو أكبر)، المربعان إلى اليسار يصفان مظاهر الواقع الداخلي، في حين المربعان إلى اليمين يصفان الواقع الخارجي، والمربعان العلويان يصفان الفرد، والسفليان يصفان الجماعة، وحينما تُجمع هذه المربعات الأربعة إلى بعضها، يتشكل هذا الأنموذج الدقيق والأنيق والبسيط، الذي يصف ديناميات الواقع جميعها.

يجب أن يصل قادة التغيير الواعيون إلى المربعات الأربعة، وهي: (١) طريقـة التفكير (الداخلية والخارجية)، (٢) الثقافة (الفردية والجماعية)، (٣) السـلوك (الخارجي والفردي)، (٤) الأنظمـة (الخارجية والجماعيــة).

الشكل (٣) مربعات محاسبة قائد التغيير الأربعة:

فردية

خارجية			داخلية
	السلوك	طريقة التفكير	
	الأنظمة	الثقافة	

جماعية

يضم مربع طريقة التفكير القيم والمعتقدات والأفكار والعواطف ومستويات الالتزام وغيرها. أمّا السلوك فيتضمن أسلوب العمل والمهارات والأفعال، وتتضمن الثقافة المعايير والأساليب والعلاقات والمناخ العام وروح الجماعة، في حين تتضمن الأنظمة الهيكلية والإستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا.

كل واحد من هذه المربعات يجب أن تناقشه على جميع مستويات التواصل البشري – الأفراد، أي الطريقة التي يرتبط فيها الأفراد بعضهم ببعض، والطريقة التي يعمل بها الفريق ويتفاعل مع السوق. تحوّل

المنظمات لا يعني تحوّل الأنظمة والثقافة التنظيمية فقط، بل يتطلّب الانتباه إلى المستويات جميعها، طالما سيكون لها جميعها تأثير في محاولتك تحويل منظمتك.

نحن نستفيد جداً من أنموذج (AQAL) لويلبر لنصف هذا بيانيّاً، ونعترف بإنجازه وإسهامه في وضع طريقتنا المحسنة والمطورة في التواصل مع النطاق الكلي والحدود الكلية للانتباه المطلوب من قائد التغيير الذي يتمتع بالوعي والشعور، لكن الأمر الأكثر أهميّة هو أنّ الأنموذج يوضح أنّه يجب على قائد التغيير هذا أن يصل دائماً إلى الديناميتين الخارجية والداخلية للأفراد والجماعة معاً.

نحن نكمل أنموذج محاسبة قائد التغيير الذي يتمتع بالوعي والشعور، من خلال تغطيته كاملاً في "عمليّة التغيير"، إذ تحدث عمليات التغيير في المربعات جميعها، وعلى المستويات جميعها. يتطلّب التحوّل المؤسساتي الناجح إستراتيجية تغيير، وخطة عملية تنظم وتدمج جميع عمليات التغيير ونشاطاتها في عمليّة تنظيمية واسعة وموحدة، التي تنقل المنظمة (بمربعاتها ومستوياتها جميعها) من الوضع الذي هي عليه حالياً، إلى المكان الذي تريدها أن تكون فيه، وتتحوّل إلى شيءٍ جديدٍ تنتج عنه نتائج محسّنة إلى حدٍّ كبيرٍ في السوق، ونحن نحقق هذه النتيجة الأساسيّة والصعبة باستخدام أسلوب خريطة طريق قائد التغيير الموصوفة في هذا الكتاب في تطبيقاتنا الاستشارية.

٧- يتطلّب التحوّل المؤسساتي الناجح وعياً ذاتياً مهماً وتحوّلاً في القادة والقوى العاملة معاً.

أن تصبح قائد تغييرٍ يتمتع بالوعي والشعور يعني أن تتغير من الناحية الشخصية، فالتغيير التحولي يطالب القادة والموظفين بأن يغيروا أنفسهم؛ أي أن يغيروا طرائق تفكيرهم، وافتراضاتهم الأساسيّة عن الواقع، وطريقة تكوينهم، وعملهم، وعلاقاتهم، وسلوكاتهم وأساليبهم، ومستويات التمكين الشخصي لديهم، وفاعليتهم لدعم حدوث الأشياء في المنظمة، ونطلق على عمليّة التغيير الشخصيّة هذه اسم إدارة الذات، التي تعني أنّ القائد يجب أن يتغير ويكون مدركاً ما يحتاج إليه ليغير شخصيته ويمكّنها من هذا التغيير.

التغيير الشخصي هو مطلب غير قابل للنقاش في التحول المؤسساتي، فإذا لم يتبنَّ قادة التغيير علناً وصراحةً التغيير الشخصي في أنفسهم، فلا يمكنهم أن يطلبوا إلى الأفراد أن يتغيّروا، وإذا لم يُظهروا السلوك الجديد وممارسات العمل الجديدة التي تتطلبها الحالة الجديدة، فلا يمكنهم أن يطلبوا إلى العاملين أن يفعلوا هذا، فالسلوك والممارسات الجديدة كلاهما ضروري لنجاح التحول، ويجب أن يُبنيا على إستراتيجية تغيير تحولي فعال، كما يجب أن يكون التغيير الشخصي على الدرجة نفسها من الأهمية لدى الخبراء الاستشاريين، وإلّا فلا يمكنهم أن ينفذوا هذا النوع من التغيير، ولا يمكنهم أن يدربوا عملاءهم عليه.

ثمة سمتان أساسيتان يشترك فيهما البشر جميعاً، وهما سمتان ضروريتان لفهم الطريقة التي نجري بها التغيير الشخصي التحولي، وهما

الأنا و"الوجود أو الكينونة"، فالأنا هي مهمة الدماغ، وتؤدي دور التأكد من أنّ لدينا هوية شخصية وإحساساً بالذات ككيان مستقل ومنفصل عن أي شخص آخر، وتضمن لنا معرفة أدوارنا المحددة مسبقاً، وسلوكنا وخياراتنا وحدودنا ومستويات أدائنا، والمحافظة عليها. وتُمثّل "الأنا" باستمرار بطرائق تفرض من يجب أن يكون كل منا، وتحمينا من مخاطر الفشل. في التغيير التحولي، حينما يكون ثمة أمور كثيرة غير محددة، تشارك (أنا) القائد بكفاءة وفاعلية في الحفاظ على هوية القائد وصون النتائج المعروفة، والتي قد لا تكون ما يتطلبه تحول المنظمة مطلقاً. لا يمكننا أن نقود التحول بكفاءة وفاعلية لصالح المنظمة من دون إدراكنا للأنا اللا سيما بنا وكيف تتحكم بتفكيرنا وسلوكنا.

من جهة أخرى، الكينونة أو الوجود، وهي الأنا العليا، "تحجز مكاناً" لكل شيءٍ يحدث في داخلنا وخارجنا، بغضّ النظر ما إذا كانت "الأنا" تحكم عليها سلباً أو إيجاباً، وهذا يجعل وجهة نظر القادة وصناع القرار معتدلة، وتمكّنهم من استشفاف استجابة موضوعيّة، وليس استجابة مشروطة أو وقائية، على أمل أن تكون هذه أفضل استجابة، وهي أيضاً تقلل التفاعل العاطفي، الأمر الذي يسمح بتحديد العمل المناسب والمطلوب للوصول إلى النتيجة المرغوبة. عمل القادة وفق طريقة القائد النمطي تتحكم بها الأنا اللا سيما بهم، وتكون بعيدة كل البعد عن كينوناتهم أو ذواتهم، في حين يكون قادة التغيير الذين يتمتعون بالوعي والشعور على تواصل أكثر مع ذواتهم، الأمر الذي يوفر لهم خيارات أكثر في مواجهة الغموض والارتباك اللذين يخلقهما التحوّل.

٨- القدرة على التغيير هي مزيّة تنافسيّة في القرن الحادي والعشرين، وكي تضمنها وتتأكد منها، يجب أن تكون قيادة التغيير أساساً إستراتيجياً في منظمتك.

التغيير هو جوهر الإبداع والتطور والتحوّل. لذلك، فالمنظمات التي يمكنها أن تتغير بسرعة وبنجاح، ستنتصر في السوق الدينامية للقرن الحادي والعشرين، فالتغيير لم يعد "أمراً يستحسن عمله"، بل أصبح وظيفة حاسمة ومهمة ومتواصلة ومستمرة في المنظمات، وتطوير مهارة قدرة القادة على التغيير هو أمر ضروري.

تتطلّب القدرة على التغيير المؤسساتي الاستثمار في تطوير مهارة قيادة التغيير لدى المديرين التنفيذيين، والمديرين، والعاملين، لكن الأمر الأكثر أهميّة هو أنّ قدرة التغيير تتطلّب اعتماد التغيير كأساس استراتيجي في المنظمة، فمن الناحية النظرية، المهام والوظائف المهمة الأخرى جميعها في المنظمات لها مثل هذه الأسس، أو المبادئ الإستراتيجية كالتمويل، والتسويق، والمبيعات، وسلاسل التزويد، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وهذه المبادئ أو الأسس، وبرتوكولات الإدارة التي تترافق معها، مهمة للقيام بهذه المهام المؤسساتية بفاعلية وعلى أسس دائمة. التغيير الآن معقد جداً، وشائع ودائم، لذلك فهو يتطلّب مبادئ وأسساً إستراتيجية مماثلة.

توجد خمس إستراتيجيات رئيسة ومهمة لبناء القدرة المؤسساتيّة على قيادة التغيير كأساس استراتيجي، وهي: **(١)** تحديد وإدارة أجندة التغيير في المنظمة **(٢)** أن يكون لديك منهج وأسلوب واحد مشترك لعمليّة التغيير **(٣)** تأسيس بنى أساسيّة وهيكليّة أساسيّة للتغيير – تعتمد على أفضل

الممارسات – لتنفيذ النشاطات والمبادرات باستمرار وبنجاح (٤) بناء مركز للتغيير الإستراتيجي المتميز (٥) تأسيس مكتب تغيير إستراتيجي (SCO) مع وجود قائد فيه، ومدير التغيير الأوّل الرئيس (CCO) في الفريق التنفيذي، أي واحد من هذه الأسس سيدعم منظمتك لتنجح على نحو أفضل في التغيير. وعلى الرغم من ذلك، فإنّ وضعها جميعها ينظم منظمتك مع الانتباه واستخدام الطرائق الواعية لتحقيق أفضل النتائج من التغيير. تعدُّ هذه المبادئ هي الطرف الآخر من قيادة التغيير وهي ضرورية لتحقيق نتائج متقدمة من التغيير باستمرار.

٩ - يتطلّب تحويل مقاومة أصحاب المصالح إلى التزام انتباهاً خاصاً إلى أعمق الديناميات البشرية.

التزام أصحاب المصالح هو أساس التحوّل الناجح، ويحفز التحول غالباً الاهتمامات العاطفية للأفراد، ومخاوفهم، وشكوكهم، وقلقهم الذي يظهر في شكل مقاومة، لذلك فإنّ تقليل المقاومة إلى حدودها الدنيا، وتحويلها إلى التزام، هو الدور الأساس لقائد وخبراء التغيير الذين يتمتعون بالوعي.

ردود الأفعال العاطفية للأفراد أو مقاومتهم تنجم عن فهمهم أنّ التغيير لن يلبي حاجاتهم الأساسيّة. تتضمن هذه الحاجات الأساسيّة العالميّة الآتي: (١) السلامة (٢) الاندماج والتواصل (٣) السلطة أو القوة (٤) السيطرة والتحكم (٥) الكفاءة (٦) العدالة والإنصاف، وهذه الحاجات غالباً ما تكون لا شعورية، لا يعيها الأفراد على نحو واضح، ولا يعون تأثيرها في سلوكهم، وردود أفعالهم، وسواء تمّ تلبية هذه الحاجات أم لا،

فإنّها تتحكم بأفعالهم ومواقفهم، فلكل فرد حاجتان، أو ثلاث تهيمن عليه، فالتغيير قد يحفز فيه الخوف من أنّه "لن يكون في الفريق الجديد"؛ أي الخوف من عدم القدرة على الاندماج، أو "لن يعرف كيف ينجح في النظام الجديد"؛ أي الخوف من عدم امتلاك الكفاءة، أو ربما من أنّ "انتقاء المناصب الجديدة أو الأماكن الجديدة لن يكون عادلاً"؛ أي الخوف من غياب العدالة والإنصاف. غالباً ما يسمي القادة هذه المخاوف بالمقاومة، لكنها ليست كذلك، فهذه "المقاومة" لا تتعدى كونها مشكلات عميقة راسخة تتحكم بمشاعر الأفراد وتسيطر على سلوكهم؛ أي بمعنى آخر، الأفراد لا يقاومون التغيير عن قصد، بل هم، ببساطة، يخشون ألّا تلبى حاجاتهم الأساسيّة. في الحقيقة، الأنا الخاصة بهم هي من تخشى ذلك.

يصمم قادة التغيير، الذين يتمتعون بالشعور والوعي، عمليات التغيير بطريقة تجعل تحفيز الحاجات البشرية الرئيسة (المقاومة) في حدوده الدنيا، الإستراتيجيات ينبغي أن تتضمّن الآتي: (١) أن تكون عملية انتقاء الأماكن الجديدة واضحة منذ البداية (السلطة والسيطرة والتحكم)، (٢) إعلان أنّ الجميع سيحظى بالتدريب الملائم، والمناسب في النظام الجديد قبل أن يخضعوا للمحاسبة على أدائهم (الكفاءة)، (٣) في الدمج، إعلان أنّ قرارات انتقاء العمل سيتخذها فريق من ممثلين متساويين من الشريكين أو الفريقين المندمجين (العدالة والإنصاف).

يتطلب النجاح في التحوّل الانتباه إلى الدينامية البشرية في مستويات أعمق من تلك التي توفرها طرائق إدارة التغيير العاديّة، فالأفراد يمرون بعمليّة عاطفيّة مؤقتة لحل مشكلاتهم العاطفية، وتحويل مقاومتهم إلى

التزام، ويجب على قادة التغيير الشعوريين أن يفهموا هذه العمليّة، فبدلاً من محاولة "احتواء" ردود أفعال الأفراد، يجب عليهم أن يوفروا لهم فرصاً "لإخراجها من داخلهم" ليصبح من الممكن تحويل ردود أفعالهم هذه إلى التزام، كما يجب أن يضعوا خطوات تسمح للأفراد بأن تكون لديهم تجاربهم وخبراتهم، ليتمكنوا من إجراء الانتقال التحولي من المقاومة إلى الالتزام والمشاركة البنّاءة في التغيير. يجب أن يوفر القادة فرص التطور التي تبني الإدراك الشعوري للدينامية الداخليّة للفرد – الحاجات الأساسيّة وردود الأفعال العاطفية – في جهود التحول التي تسعى إلى تحقيق نتائج متقدمة ومتطورة.

١٠ - تغيير الثقافة هو عامل مهم وحاسم في التحول.

الثقافة لدى المنظمات بمنزلة طريقة التفكير لدى الأفراد، فالثقافة هي الطريقة التي تقوم عليها المنظمة؛ أي شخصيتها أو كيانها، وضمن الثقافة تكمن القيم الأساسيّة للمنظمة ومعاييرها وأسس تشغيلها وإدارتها وقصصها وأساطيرها، وهي تحدد أي نوع من سلوك الأفراد مقبول، وأي سلوك غير مقبول، وتحدد شكل سلوك وأسلوب المنظمة في السوق، إذ ترسم الثقافة "الطريقة التي يُنجز العمل بها في المنظمة"، والطريقة التي تتصرّف بها المنظمة في علاقتها مع عملائها.

الثقافة تشبه قالباً عالميّ التصميم، وكلّ شيء ملموس في هذه المنظمة يعكس هذا القالب؛ إذ تؤثر الثقافة في حالة كينونة الموظفين (أخلاقهم)، وتحدد مسار التجربة العاطفية للموظفين في العمل، كما تحدد مستوى القيم التي تتبناها المنظمة، التي "تسير وتتحدّث" بها. وإذا كانت الثقافة عالية

الأداء طبيعياً، فإنّ أنظمة المنظمة (المضمون) وأفرادها (طريقة تفكيرهم، وسلوكهم، وأداؤهم) سيكونون كذلك أيضاً.

ثقافة التغيير هي ناحية مهمة في إستراتيجية التغيير التحولي. توجد ستة شروط يجب أن تكون متوافرة لتنجح عملية تغيير الثقافة، فهذا التغيير يجب أن يكون:

- ✓ذا صلة بنجاح العمل.
- ✓واضحاً وقانونياً.
- ✓يتضمن ويدعم التغيير الشخصي.
- ✓له مؤيدون، ومندمجاً بالإدارة.
- ✓يشارك فيه عدد كبير من الموظفين.
- ✓يضمن إعادة تنظيم جميع نواحي المنظمة ضمن هذه الثقافة المرغوبة.

يطالب أسلوب خريطة طريق قائد التغيير بالأفعال التي تقود إلى تغيير الثقافة، وتصميم وتنفيذ حلول العمل، في آنٍ واحد.

١١ - تتطلّب قيادة التحوّل منهجاً للعمليات.

نقصد بكلمة "العمليّات" الأحداث والأفعال المستمرّة الناشئة والطارئة، عن قصد أو من دون قصد، في أثناء السعي إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة، والكلمة المفتاحية هنا هي "المستمرة"، فالتحول لا يمكن أن يحدث من خلال أحداث أو أفعال عشوائية ومنفصلة عن بعضُها عن بعض، ويجب على قادة التغيير أن يتأكدوا من أنّ جميع النشاطات المتعلقة بالتغيير متكاملة ومندمجة وهادفة، فكل فعل يجب أن يؤسس للفعل الذي

يليه، وبهذه الطريقة، يُخلق الزخم والدفع، وتبدأ عمليّة التغيير بالتنفيذ لتحقيق نتائجها المرغوبة.

توجيه العمليّة مهم، ولا سيما في التغيير التحولي أكثر من أي نوع آخر من أنواع التغيير، لسببين: السبب الأوّل، هو أنّ الحالة المستقبلية للمنظمة تكون غير معروفة في بداية العملية، ويجب أن تظهر عندما يظهر التحول، وهذا يتطلّب تصميم عمليّة تساعد هذا "الظهور والتجديد" في الحدوث. أمّا السبب الثاني، فهو أنّ التحوّل يتطلب تغييراً ثقافياً وشخصياً مهماً، وهو يحدث مع مرور الزمن فقط.

قيادة التغيير التحوّلي تتطلّب تفكيراً عملياً واعياً، ينتبه إلى المدخلات، والمخرجات، والأحداث التاريخيّة، وإلى الطريقة التي يمكن أن تدعم بها الأفعال والأحداث الحالية الخطوات المستقبلية لجهود التغيير على نحو أفضل، وهذا يختلف عن التفكير في المشروعات والأنظمة، أو استخدام قائمة التحقق أو وصفات التغيير، إذ يرى القادة منظماتهم، من منظور التفكير العملي الواعي، بأنّها أنظمة حيّة متداخلة، ومتعددة الأبعاد، وفي حركة ثابتة دائمة ومستمرة – المربعات جميعها والمستويات جميعها - ويرونها بأنّها دائمة التطور، ويسعون دائماً إلى تحسين هذا التطور. في تصميم عمليات التغيير التحولي، يأخذون في الحسبان أنّ أفضل الخطط التي يضعونها ستتكيف وتتعدل باستمرار مع الوقائع التي تحدث في جميع مستويات المنظمة كاستمرار لعملية التغيير.

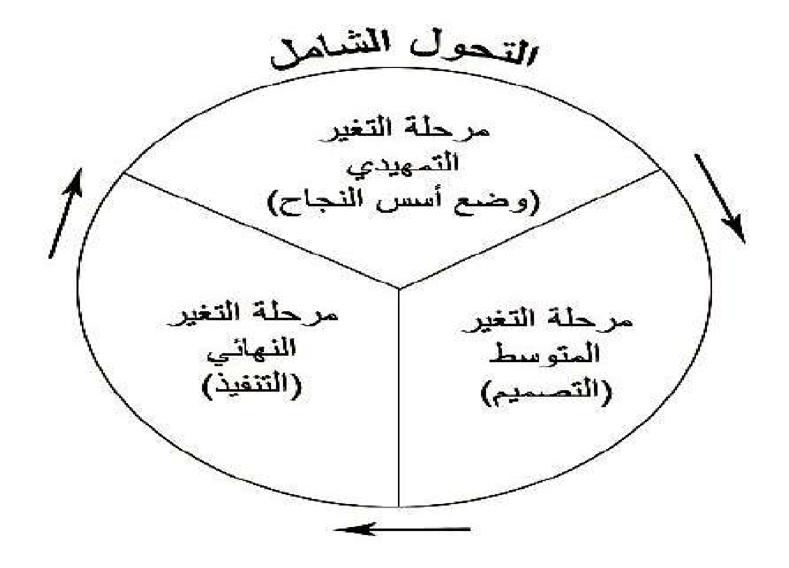
يخلق التفكير العملي الواعي الحاجة إلى أدوات متطورة لقيادة التحول؛ وهذا يعني أنّه يجب أن يكون لديك أنموذج عملي كنظام

الإرشادات والتوجيهات. أنموذج عملية التغيير مختلف كثيراً عن أنموذج إطار التغيير، الشائع جداً، فنماذج إطار التغيير هي وصف ثابت لأنواع من نشاطات التغيير التي تحتاج إلى انتباه واهتمام كدراسة الجدوى، حالة العمل، والتواصل، والتدريب، وكل واحد من هذه النشاطات قد يكون نقطة وصل ضرورية في أي جهد مقدّم، ولكن مثل هذه الأطر لا توفر دليلاً عملياً (أفعال للقيام بها على مر الزمن، ونتائج، وخطى). توضح نماذج العملية تدفق النشاطات التي يجب أن تحدث لتنتقل من حالتك الحالية إلى حالتك المستقبلية المرجوة. بالنظر إلى تعقيد التغيير، والطريقة التي ستصل بها إلى الحالة الجديدة، فإنّ خريطة طريق العملية أمر ضروري.

١٢- يجب على قادة التغيير والخبراء الاستشاريين أن يصمموا عمليات التغير ويسهلوا استخدامها من خلال الاستخدام "الكامل" لأنموذج عملية التغيير.

يُظهر أنموذج التحول الكامل (الشكل I.4)، أنّ لعمليّة التغيير مكوناً تمهيدياً (أولياً)، ومتوسطاً، ونهائياً، يجب تصميمها وتوجيهها جميعها في عملية التغيير لتنجح، فالمرحلة الأولى، وهي مرحلة التحول الأولي، تضع أسساً للنجاح. والمرحلة الثانية، وهي مرحلة التحول المتوسط، تركز على تصميم الحالة المرغوبة، أمّا المرحلة الثالثة، وهي مرحلة التحول النهائي، فتهدف إلى التنفيذ، ويساعد أنموذج التحول الشامل في إلقاء نظرة شاملة، وعالية المستوى، بسهولة ووضوح، على عملية التغيير كاملة، التي تتطلب الانتباه الواعي.

الشكل (٤) أنموذج التحول الشامل



يعتقد معظم القادة أنّ "التخطيط للتغيير" يشبه "التخطيط للتنفيذ"، لذلك إذا كان القادة يفكرون في التنفيذ فقط، فلا عجب أن تتعثر جهودهم التي خططوا لها جيّداً! وعليه فإنّ أُسس التحول الناجح تحاك في المرحلتين التمهيدية والوسطى. التنفيذ ضروري، وعلى الرغم من ذلك، فهو آخر مرحلة في مراحل التغيير الثلاث، لأنّه عندما تُضبط المرحلتان التمهيدية والوسطى على النحو المناسب والصحيح، يجري التنفيذ بسلاسة، ونتجنب المشكلات التنفيذية المحتملة.

تتضمن النشاطات الأولية المهمة إيصال مسوغات للتغيير والنتائج المرجوة منه بطريقة واضحة، وبناء إستراتيجية تغيير متكاملة وموحدة، وتوضيح الطريقة التي سيشارك بها أصحاب المصالح في التغيير منذ بدايته

وبفاعلية، ووضع خطة سليمة للتواصل، وتغيير طريقة تفكير القادة. سيخلق تجاوز هذه النقاط تحديات في المرحلة النهائية، فحينما يبدأ القادة بالمرحلة المتوسطة، ويصممون الحالة المرغوبة بمشاركةٍ بسيطة لأصحاب المصالح، أو حتى من دون مشاركتهم، لن يفهم الأفراد الواقع الجديد الذي أصبحوا مسؤولين عن خلقه، وسيشعرون بالاستياء والامتعاض لأنّك قدّمت لهم شيئاً مزيفاً. يهمل القادة أيضاً تحليل أثر الحالة المرغوبة، ويُفاجؤون في أثناء التنفيذ بتأثيرات لم يكونوا يعرفون أنّها موجودة، فإذا شاركوا قبل التنفيذ إدارة المشروعات وخبراء إدارة التغيير فقط، فحينها ستخلق نظرتهم الشاملة المسبقة عيوباً خطيرة وحقيقية في خططهم.

بالنظر إلى الطبيعة الفوضوية والديناميكيّة للتحول، فإنّ أنموذج العملية لقيادته يجب أن يكون مبدأً للتفكير أو أساساً للتفكير، وليس كتيباً جاهزاً للوصفات. يجب أن يخبرنا بالخيارات والقرارات بجعل قادة التغيير واعين لمهام التغيير المحتملة الأساسيّة، لكن لا يصرون على استخدامها. ينبغي أن يرشد إلى الأفعال ولكن لا يأمر بها. ينبغي أن يخبرنا بالقرارات المصممة للعملية، لا أن يمليها علينا. ينبغي أن يشير إلى الدينامية البشرية، لا أن يحفزها أو يثيرها. ينبغي أن يرتب الخطط، لا أن يكون جامداً. ينبغي أن يُطبق بطرائق تجعل من السهل تبنيها كدينامية جديدة. باختصار، يمكن هيكلته لكن يجب أن يلائم التطور والطبيعة العملية متعددة الأبعاد للتحوّل.

خريطة طريق قائد التغيير أو (CLR)، الموضحة في الشكل (I.5)، والموصوفة في هذا الكتاب، هي أحد أسس ومبادئ التفكير، وقد جرى تصميمها كأنموذج عملي، مع مراعاة الماضي والواقع الحالي والمستقبل، وهي متعددة الأبعاد تشمل طريقة التفكير والسلوك والثقافة والأنظمة على

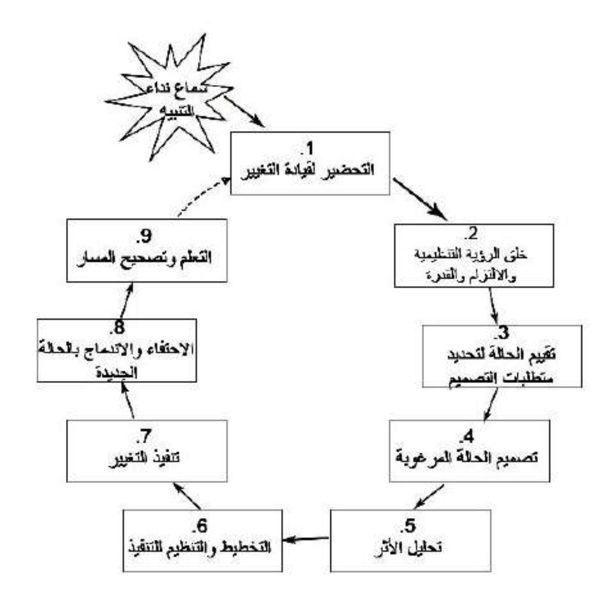
جميع مستويات المنظمة، كما أنها مرنة ومزودة بخيارات واعتبارات عدّة كنظام للقيادة. وأنت، كقائد للتغيير أو خبير به، عليك أن تختار الإجراء الصحيح لتتخذه، وسترشدك خريطة الطريق هذه، بالإضافة إلى إدراكك ووعيك وخبرتك وحكمتك، إلى تحقيق التحول الناجح.

منهج خريطة طريق قائد التغيير:

يحدد أنموذج خريطة طريق قائد التغيير خريطة طريق كاملة للوصول بالمنظمة من الوضع الذي هي عليه إلى الوضع الذي تريد أن تصبح عليه؛ أي من حالتها الحالية إلى المستقبل المرغوب، وتصل بك إلى النتائج العملية التنظيمية بطريقة تجعل أفراد منظمتك راغبين في المشاركة في التغيير، وقادرين على إنجاحه، وهي منهج عملي حقيقي يساعدك في أن تقرر أياً من مهام التغيير مهمة، والترتيب الذي يجب أن تكون عليه هذه المهام، والطريقة التي يجب أن تُنفَّذ بها للحصول على التأثير المثالي الأعظمي، وتُمكّنك أيضاً من تصميم عملية التغيير بوعي، إذ تؤدي كل مهمة إلى المهمة التي تليها، وتشكل زخماً ودافعاً لتحقيق النتائج المرجوة.

يصف الأنموذج تسع مراحل من النشاطات تمثل الطريقة التي سيحدث بها التحول – والتغييرات جميعها – في المنظمة على نحو عام، ولأنّه خريطة طريق عمليّة، لا يمكنه أن يخبرك أي طريق يجب أن تسلكها لتصل إلى غايتك، ولكنه يوفر، فعلاً، دليلاً يتعلق بالنقاط المهمة جميعها التي تساعد في التغيير، وعليك أن تختار منها ما يناسب غايتك وهدفك وتحولك. إنّه يحدد العملية العامة التي ستقوم بها لتكتشف غايتك وهدفك، والطريقة التي ستنظم بها منظمتك وأفرادها، الذين يجب أن يتغيّروا ليكونوا ناجحين، وطريقة تحقيق النتائج بأسرع وقت ممكن.

الشكل (5.I) أنموذج خريطة طريق قائد التغيير لقيادة التحول بوعي



طبقنا أنموذج خريطة طريق قائد التغيير، وطورناه لفترة تزيد عن خمسين عاماً، وكل مهمة في الأنموذج موجودة لأنّها خدمت مطلباً مهماً للأفراد، أو للعمليّة في حالة تطبيقية أو أخرى. في بعض تجاربنا، تُضاف المهمة رسميّاً لأنّ وجودها، أو غيابها كان عاملاً حاسماً في نجاح العميل؛ أي إنّ هذه المهمات الموجودة في الأنموذج قد تكون بتلك الأهميّة نفسها لديك، لذلك نحن نشجعك على أن تعتاد هذه المهام جميعها، لتتمكن من تحديد أي منها أساسيّ لنجاح جهودك. في الوقت نفسه، نشجعك على جعل عملية التغيير لديك بسيطة وانسيابية ومنسقة وفعّالة قدر الإمكان، فقد توفر لك مهام قليلة ما تحتاج إليه لتنجح. معظم التحولات تتطلب ٤٠% على الأقل من المهام المحددة، في حين أنّ العديد منها يتطلب

نحو٧٠%. إذاً، أنت تختار أي مهمة ستحتاج إليها، اعتماداً على فهمك لاحتياجات جاهزية منظمتك للتغيير، وكفاءتها وقدرتها على تنفيذه، والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

خريطة طريق قائد التغيير يمكن أن تكون مناسبة وملائمة لأنواع التغيير جميعها، على الرغم من أنّها مخصصة للتغيير التحولي، ولأي حجم من جهد التغيير؛ فالتغييرات الأصغر حجماً والأقل تعقيداً تتطلّب ملاءمة وانتقائية للمهام الموجودة في الأنموذج. تذكر أنّه مجرد أنموذج كي يلائم ويناسب حالتك اللا سيما. بعد ذلك، يولد العمل وتتشكل خطة التغيير التحولي اللا سيما بك.

التجارب التي أجريناها باستخدام أنموذج خريطة طريق قائد التغيير في المنظمات هي التي أوضحت أنّه منهج تغيير مشترك لديهم، ويقود تغييرات رئيسة، فقد استخدموه كـ "نظام تشغيل أو أداة لإدارة التغيير" لتحديد شكل تنفيذ التغييرات. سنصف مزايا هذه الإستراتيجية بالتفصيل في الفصل الرابع عشر.

صُمم وصف المراحل التسع للأنموذج ليمثل المنطق الأساسي الطبيعي للتحول وتدفق نشاطاته في أي جهد مبذول للتغيير، ويمكن تفسير الطبيعة المتعاقبة والمتتالية للأنموذج بأنّها تعني أنّ عليك أن تنتهي من كل مرحلة قبل أن تنتقل إلى المرحلة التي تليها. في الواقع، قد تنفذ مرحلتين أو ثلاث أو أربع مراحل في الوقت نفسه، فقد تحضّر لإحدى المراحل بالتوازي مع مرحلة أخرى، وفق ما تسمح به حالتك، وقد تكون المستويات المختلفة للمنظمة في مراحل مختلفة في الوقت نفسه، وقد تحتاج إلى أن تنتقل بين

المراحل التسع جميعها مرّات عدّة إلى حين انتهاء كل مظاهر التحول، لذلك فإن فهم منطق الأنموذج يجعل تحديد المسارات أسهل.

قد يجعلك التمثيل البياني للأنموذج تفكر بطريقةٍ مغلوطة، فقد ترى أنّ خريطة الطريق تصف التغيير بأنّه دوري، أي تنهي دورة لتبدأ مرّة أخرى من المكان نفسه. وعلى الرغم من أنّ التمثيل البياني يُقدَّم ليوضح تسلسل أو تعاقب المراحل من (١) إلى المرحلة (٩) ويعود إلى المرحلة (١)، إلّا أنّه أنموذج حلزوني، لذلك حينما يكتمل جهد التغيير، فمن المحتمل أن تكمل رحلتك بجهد تغيير آخر، وبعد كل "دورة" للتغيير، تنتهي أنت في المرحلة المستقبليّة التي حوّلت المنظمة إليها وحسّنتها – لتعيد التطوير من المكان الذي بدأت فيه، وعليه، الرسالة الدقيقة للأنموذج هي أنّ الأنموذج دائري حلزوني يدور باستمرار تصاعديّاً، حينما تستمر المنظمات في التطور.

كما ذكرنا في الأنموذج، نحن نشير باستمرار إلى "التحوّل الجذري للمنظمة"، من المهم أن نلاحظ أنّ كل تحوّل مؤسساتي هو توسيع للشركة أو المنظمة، فالتحوّل يمكن أن يحدث في وحدة العمل، أو الوظيفة، أو القسم، أو المنظمة، أو المجموعة، أو أي جزء سليم من المنظمة؛ أي من هذه الأجزاء من المنظمة ككل هو نظامها الداخلي. الأنموذج لا يزال يختص ويتعلق بتحول الحدود الصغرى للنظام الفرعي، والتحول حتى في هذه الأنظمة الصغرى، يجب أن يصل إلى هذا النظام بأكمله. لهذا، حينما نشير إلى "المنظمة"، فهذا يعني أنّ كل شيء ضمن حدود هذا النظام سيخضع للتحول.

في تحولات التوسع في الشركات، تحدث العديد من مبادرات التغيير التي تدعم التحول الكلي، وتمرّ المنظمة في عملية شاملة تتألف من تسع مراحل ضمن الجهد الأكبر، لذلك مبادرات التغيير المختلفة سواء في وحدات العمل أو المناطق من الشركة قد تكون في مراحل مختلفة من التغيير، ومن المحتمل أن تحتاج إلى دمج كي تصبح جميع المبادرات تدعم التحول الكلي الشامل، وحينما يستخدم كل جهد للتغيير الأنموذج العملي نفسه، واللغة والأدوات نفسها، يصبح الاندماج أسهل بكثير، وسنقدم إستراتيجيات لدمج المبادرات المتعددة في الفصل الثالث.

من المهم أن تلاحظ أيضاً أنّ هذا الكتاب يركز على التطبيق المؤسساتي لخريطة طريق قائد التغيير حصريّاً، كما أنّه يدل ويقود التغييرات التحولية في أنظمة أخرى غير المنظمات؛ فالمجتمعات والحركات الاجتماعيّة والسياسة الوطنيّة والقضايا متعددة الجنسيات هي بعض الأمثلة على المجالات التي تخضع أيضاً للتحول، وستستفيد من تطبيق هذه الخريطة عليها.

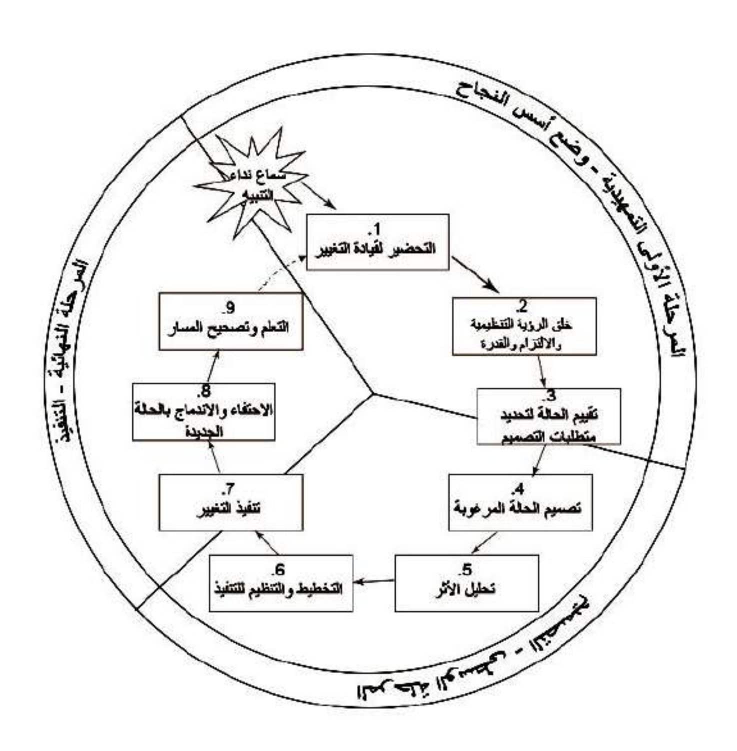
هيكليّة منهج خريطة طريق قائد التغيير:

كل واحدة من المراحل التسع للأنموذج تنجز قسماً محدداً من العمل. وهذه المراحل مجتمعة تخلق النشاطات المطلوبة لإنجاز دورة حياة كاملة للتحوّل، وفي أنموذج التحوّل الكامل، كل واحدة من مراحله الثلاث تغطي ثلاثاً من تسع مراحل من خريطة طريق قائد التغيير: المراحل من I إلى III، هي المرحلة الأولية أو التمهيدية (وضع أسس النجاح)، والمراحل من

VI إلى IV، هي المرحلة المتوسطة **(التصميم)**، والمراحل من IIIV إلى XI، هي المرحلة النهائية **(التنفيذ)**. يوضح الشكل **(**6.I**)** هذه التقسيمات بيانيّاً.

يمكنك أن تخصص الأنموذج لأي مستوى من التفاصيل وفق حاجاتك، فالمستوى النظري هو الوصف العام للمراحل التسع، كما أوضحناها سابقاً في الشكل **(**5.I**)**، وكل مرحلة مقسمة إلى نشاطات رئيسة، كما هو موضح في الشكل **(**7.I**)**، وتنفذ هذه النشاطات من خلال مهام محددة، وكل مهمة لها نتائج متوخاة، وهذه النتائج، على المستوى التشغيلي، تُنجز من خلال سلسلة من خطوات العمل المقترحة.

الشكل (6.I) خريطة طريق قائد التغيير كعمليّة متكاملة



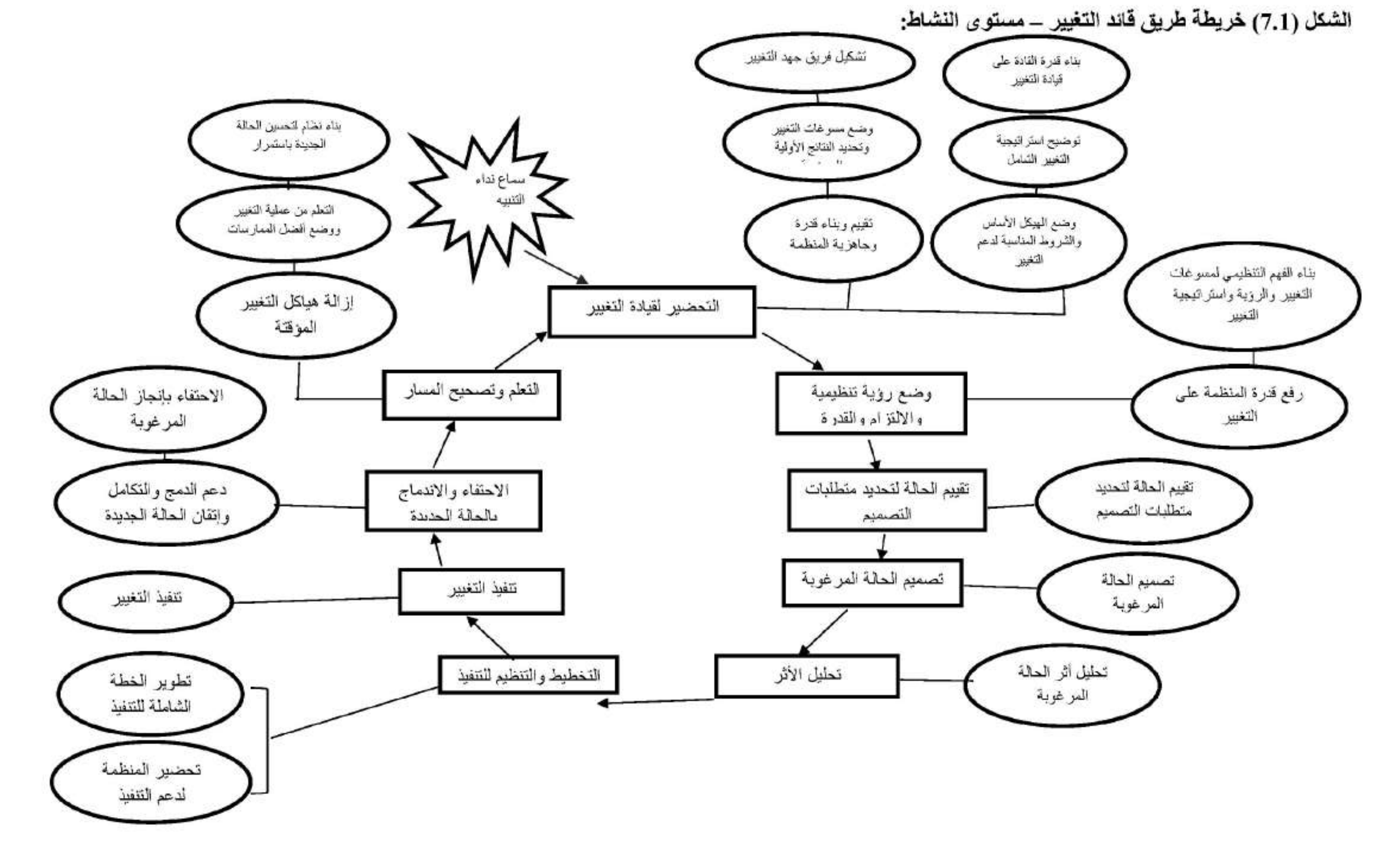
نظمنا هذه المادّة بهذه الطريقة – مرحلة، نشاط، مهمة، خطوات عمل – ليسهل على المديرين، المعتادين أساليبَ إدارة المشروعات المهيكلة على نحو مشابه، استخدامها. كما يوفر الهيكل أيضاً تنوعاً وتعدداً في الاستخدامات للأفراد الذين يستخدمونه، كالمديرين التنفيذيين الذين يحتاجون فقط إلى الأفكار النظرية أو قادة عمليّة التغيير، مديري المشروعات، أو الخبراء الذين يستفيدون من تفاصيل أكبر للنشاطات والمهام وخطوات العمل.

في هذا الكتاب، نقدم لك الغاية والهدف من كل مرحلة ونشاطاتها الرئيسة ومهامها، كما أنّ قائمة النتائج المرجوة من هذه المهام في كل نشاط موجودة في بداية كل فصل منه. ونشير في العرض العام، والفكرة العامة لكل مرحلة أو نشاط، إلى العديد من الأفراد الأساسيين المتوقعين، والديناميات العمليّة، وبذلك يصبح قادة التغيير والخبراء واعين ومدركين لهذه القوى حين تخطيط عمليات التغيير.

كما يتضمن الكتاب مخططاً كاملاً للمراحل، والنشاطات، والمهام موجودة في الملحق، أمّا خطوات العمل فهي غير موجودة ضمنه، لأنّنا لا نهدف إلى أن يكون الكتاب دليلاً إجرائياً. مزيد من المعلومات المعمقة عن

خطوات العمل في كل مهمة، والإرشادات الاستشارية الإضافية، وأدوات التطبيق المفصلة، موجودة على تطبيق خريطة طريق قائد التغيير على الإنترنت، وهو متوافر على موقع Being First, Inc. كما يمكنك زيارة الموقع الإلكترونية: www.changeleadershiproadmap.com.

الشكل (7.1) خريطة طريق قائد التغيير – مستوى النشاط:



صممنا خريطة الطريق لتكون شاملة قدر الإمكان لكل ما وجدنا أنّه ضروري لدعم التحول، لكن هذا لا يعني أنّ عليك أن تنفذ النشاطات جميعها التي يقترحها الأنموذج. صمم الأنموذج، في شموليته، لدعمك لتسأل: أي من مهامه العديدة هذه مهمة لنجاح تحولك. وتطبيق الأنموذج يجب أن يتناسب دائماً مع النتائج، والأهمية، والحجم، والأسلوب، والمتطلبات، والموارد التي تقيد وضعك. تذكر أنّ الأنموذج هو نظام تفكير، وليس وصفة للعمل، وأنّ هناك عمليّة تعلّم محددة لإدارة امتداد واتساع هذه الخريطة، لذلك وصفنا المراحل الأنموذجيّة لتعلمها في الفصل الثالث عشر. بقراءتك لهذا الكتاب تبدأ عمليتك في التطوير!

توفر الخريطة مزيّة إستراتيجية مهمة فيما يتعلق بالقدرة عندما تخطط للتغيير في منظمتك، فكل مهمة تغيير تتطلب قدرة معينة، تستعيرها من العمليات، لذلك يجب أن تفهم حجم وأهمية العمل المطلوب لإنجاز تغييراتك بحيث يمكنك أن تقوم بالتصميم الذكي للقدرة التي تملكها منظمتك – التي تحتاجها – لتنجز التغيير بنجاح، وكلما كانت خطة عملية التغيير أقوى، احتجت إلى طاقة أكبر لتنفيذها، التي ستأخذها من العمليات في المنظمة، وعليه يجب عليك أن تجعل عملية التغيير متواصلة، وفعالة قدر الإمكان، لأنّ عملك أكثر ممّا تتحمله أنت، ومنظمتك فعليّاً، هو طريق إلى الفشل، كما أنّ وضوح مهام الخريطة سيمكنك من تطوير تقييم أكثر دقة لاحتياجات قدرتك أو طاقتك، لذلك تذكر دائماً متطلبات قدرتك عندما تعرف ما تحتاجه كل مهمة.

لا يوجد جهدا تغيير متماثلان، فقد تتشابه النتائج المرجوة أو المضمون، لكن الظروف الثقافية والتنظيمية الموجودة مختلفة دائماً. تصميم الخريطة محدد، وقد أوصينا أنّك ستكون انتقائياً في العمل الذي ستضعه في أي خطة أو إستراتيجية محددة للتغيير. نحن نفترض أنّك في كل جهد للتغيير تفكر في كل ما يُقدّم أو يُعرض هنا، وعندئذٍ ستختار العمل المناسب لتحولك فقط، وهذا يساعدك في توجيه وتسريع هذا الجهد، لذلك ينبغي أن تتجاوز النشاطات، أو المهام التي انتهيت منها، أو التي لا علاقة لها بتحولك. من المحتمل أن تجمع بين مهام عدّة لتحقيق الأهداف المتعددة وتسريع مسيرتك.

نتمنى أن تكون المعلومات المقدمة مساعدة لك في معرفة وتحديد العمل الذي يجب أن تتضمنه خطتك. مرّة أخرى، نحن نعرف أنّه توجد دائماً عمليّة تطوير لتشعر بالثقة في قراراتك عمّا ستتضمنه خطة عملك وما يجب التخلي عنه. حينما تتقدّم في عملك وتعلمك، فسيصبح هذا العمل أكثر وضوحاً. اقرأ هذا الكتاب لتفهم كل مهمة أوّلاً، ومن ثمّ تعرف التأثير الإستراتيجي لها. ولتسهيل قراراتك المخططة، وضعنا فصلاً بعنوان "الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير"، وهو الفصل الرابع عشر، نذكر فيه ثلاثين مهمة لتفكر فيها في البداية.

كيف يكون منهج خريطة طريق قائد التغيير مميّزاً وفريداً:

ثمة نماذج عدّة لطريقة إدارة التغيير في المنظمات، لكن تتميز خريطة طريق قائد التغيير عنها بطرائق عدّة؛ فهي صُممت لتكون شاملة، الأمر الذي يمنحك نظرة شاملة إلى منطقة التغيير، التي من خلالها ستصمم طريقك الصحيح لتحقيق نتائجك، كما أنّ منهجها متعدد الأبعاد، فهو يقود

العمل المطلوب على المستوى التنظيمي، وضمن فرق عمل والعلاقات والأفراد، ويوضح مهام التغيير اللازمة لتغيير طريقة التفكير والسلوك والثقافة والأنظمة في كل مستوى من هذه المستويات. تدمج الخريطة بين إدارة المشروعات التقليدية، وإدارة التغيير من خلال أساليب واضحة للأداء البشري والثقافة. قد تكون النماذج الأصغر أكثر جاذبية، لكنها ليست فعالة تجاه التحول، فما تقدمه خريطة الطريق ضروري للوصول إلى النتائج المتقدمة والمرجوة من هذا التحوّل.

يمكنك أن تستخدم الخريطة من أجل تخطيط وتصميم وتنفيذ حلول التغيير لأي "مضمون" للتغيير، بما في ذلك التنفيذ التكنولوجي مثل (ERP) و(CRM) أو سجلات الصحة الإلكترونية، وإعادة الهيكلة، وإعادة هندسة العمليات المتبعة، والتغييرات في الأنظمة، وإعادة تصميم إجراءات العمل، والتغيير الثقافي، والدمج. خريطة طريق قائد التغيير تزيد الوعي إلى الحاجة للوصول إلى مضمون التغيير، ودينامية الأفراد التي يحفزها، ومتطلبات العملية للوصول بك إلى النتائج المرجوة، في الوقت نفسه. إنّها تقودك من خلال تطوير إستراتيجية تغيير عالية المستوى إلى المبادرة في كل جهد للتغيير مع الانتباه الموازي إلى جميع الأفراد والموارد، والقيام بالتغيير من خلال الأفعال الإيجابية والملائمة منذ البداية. من الأهمية الكبيرة لها أنها توفر لك الأدوات التي يمكنك من خلالها أن تنجز المهمات جميعها. ويتضمن هذا الكتاب عينة من تلك الأدوات، أما باقي الأدوات فهي متوافرة في التطبيقات على الإنترنت التي يقدمها موقع (Being First, Inc) الإلكترونية:

www.changeleadershiproadmap.com.

تتضمن خريطة الطريق أفعالاً تضمن أنّ منظمتك لديها القدرة، ويمكنها بناء القدرة لتنجح في التغيير، وهي تقودك بطريقة تقلل من التأثيرات السلبيّة على الأفراد والعمليات في أثناء تحسين وتطوير المشاركة وتصحيح المسار السريع خلال الرحلة كاملة، من المهم أيضاً أنّها تساعدك على تغيير طريقة التفكير وثقافة المنظمة في حين تحقق أنت نتائج عملك الجديدة. يبدأ كل نشاط بالمهام التي عليك تنفيذها قبل أن تبدأ، وهذا يسمح لك باتباع منهج أكثر وعياً للطريقة التي تخطط بها للتغيير ولتنفيذه. تذكر التطبيقات العمليّة والأفراد جميعهم الذين سيؤثرون في على نتائجك.

تحقيق النتائج العمليّة الملموسة من التغيير، وتغيير الثقافة، وبناء قدرة التغيير المؤسساتيّة، غالباً ما نراها كأهداف منفصلة، لكن الأفعال المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف الثلاثة تُبنى مباشرةً في خريطة طريق قائد التغيير؛ أي بمعنى آخر يمكنك أن تستخدم الخريطة لتحويل ثقافتك، وبناء قدرة منظمتك على التغيير، في حين تحقق أنت النتائج العظمى من جهودك للتغيير.

جمهورنا:

هذا الكتاب كُتِب لقادة التغيير والخبراء الاستشاريين المسؤولين عن تصميم وتنفيذ عمليات التغيير المعقدة، وضمنهم صف القادّة الذين يديرون مشروعات التغيير، وداعموهم التنفيذيون، كما يشمل أيضاً المديرين في الإدارتين العليا والوسطى، لأنّهم مسؤولون عن مراقبة أنّ التغيير يحدث بنجاح في منظماتهم. نحن نكتب أيضاً لكل ممارسي التغيير، ومتخصّصي الموارد البشرية المشاركين في التغيير، ومديري المشروعات،

وجميع طلاب النظرية التنظيمية، وإدارة الأعمال، والتغيير، والمرشحين لماجستير إدارة الأعمال.

يوفر لك هذا الكتاب معلومات مفيدة عن كل ما تحتاجه لتقود التحول والاستشارة والتشاور في التحول بطريقة واعية، وفي اعتقادنا فصل الجمهورين هو أحد الأمور التي تضعف وتعوق نجاح التحول، لذلك يجب أن يعرف القادة الكثير عن طبيعة التغيير التحولي وجميع دينامياته – المؤسساتيّة والشخصيّة أيضاً – المطلوبة لقيادته بفاعلية، كما يجب أن يعرف خبراء التغيير الكثير عن واقع أعمال المنظمات التي يدعمونها، لذلك نأمل في أن يكون لدى الخبراء الاستشاريين فريق من العملاء كي يقرؤوا معاً هذا الكتاب وقرينه، "خارج حدود إدارة التغيير"، ويناقشوا رؤيتهم وانطباعاتهم عن الكتابين، وهم يسعون إلى قيادة التحولات الحاليّة. ونأمل أيضاً في أن يشارك فريق القادة الذين يقرؤون هذا الكتاب أو أن يوظفوا مستشارين يتطلعون ويطمحون إلى هذا المستوى من العمل. هذا الكتاب هو نقطة الانطلاق، إذا كانت نيتك هي الوصول إلى نتائج متقدمة عن جهودك للتغيير.

كيف نُظّم هذا الكتاب:

قُسِّم هذا الكتاب إلى أربعة أقسام؛ الأقسام الثلاثة الأولى تعكس المراحل الثلاث الأولى من أنموذج التحول الكلي الشامل – أولية تمهيدية، متوسطة، ونهائية، والفصول في كل قسم من هذه الأقسام تمثل المراحل الثلاث من الخريطة كما ذكرنا سابقاً، وكل فصل يبدأ بنظرة عامة على النشاطات، وقائمة النتائج المرجوة من المهام، وفي نهاية كل فصل توجد قائمة بالأسئلة الاستشارية

ذات التأثير الكبير لتحقق الفائدة القصوى التي تساعدك في تطبيق وملاءمة العمل في كل المرحلة، وهذه الأسئلة يمكن أن تُستخدم لتساعدك في تحديد ما إذا كان تحولك يتطلّب المهام ضمن تلك المرحلة أو النشاط. كما يتضمن الكتاب أوراق عمل وأدوات لتساعدك أيضاً.

كما نوفر لك محتوى مهماً في أماكن عدّة خارج صفحات هذا الكتاب، إذ يمكن الوصول إلى هذا المحتوى المهم عبر الموقع الإلكترونية: www.pfeiffer.com/go/anderson. كما يمكن الوصول إلى دليل للكتابين، هذا وكتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، عبر الموقع الإلكترونية: www.wiley.com/college/anderson. أمّا المدربون فيمكنهم الوصول إلى الدليل لاستخدامه في برامج تطوير الإدارة بإرسال طلبهم برسالة إلكترونية إلى البريد الإلكترونية: instructorguides@beingfirst.com

أيضاً، يقدم موقع .Being First, Inc، أدوات تغيير مجانيّة ومقالات على الموقع الإلكترونية: www.beingfirst.com ومنهج خريطة طريق قائد التغيير بأكمله موجود على الموقع الإلكترونية: .www.changeleadersroadmap com. لمزيد من برامج التطوير والتدريب المتخصصة، وشهادات الخبراء، وفرص الشراكة استكشف الموقع الإلكترونية (Being First Web).

القسم الرابع من الكتاب هو "الاستفادة من خريطة طريق قائد التغيير"، ويتألّف هذا القسم من ثلاثة فصول؛ يصف الفصل الأوّل المراحل المتطورة من التعلم إلى إتقان خريطة طريق قائد التغيير، وردود الأفعال الأوليّة والأكثر انتشاراً للقادة الخبراء بعد قراءتهم لهذا الكتاب، التي وجدناها مساعدة في زيادة الوعي والإدراك حول أفضل طريقة لتقديم

الخريطة وتمهيد الطريق لاستخدامها، أمّا الفصل الثاني فهو يناقش فرص تحقيق القيمة العظمى من هذا المنهج، ويوفر قائمة بالطرق المهمة للخريطة – أهم ثلاثين مهمة – التي يمكن استخدامها كخطوة أولى في تنسيق خارطتك للتغيير، ويقدم هذا الفصل أيضاً دليلاً لاستخدام الخريطة كخريطة طريق لتغيير الثقافة، ويناقش كيف تمثلها كمنهج تغيير معروف في منظمتك أو نظام بوابة المرحلة. كما يناقش إستراتيجيات التسريع، أمّا الفصل الأخير فيعطي إرشادات شخصيّة وأسئلة للقادة والخبراء للوصول إلى أكثر الأفكار والدوافع التي حققتها من قراءتك للكتاب.

استخدم هذا الكتاب لتحصل على الفائدة:

قبل أن تبدأ في استكشاف أنموذج خريطة طريق قائد التغيير، لدينا بعض الاقتراحات لك، في البداية، نقترح عليك أن تقرأ كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" إذا كنت لم تفعل هذا بعد، فهو يوفر لك محتوى ضرورياً وقيّماً لتطبيق خريطة الطريق كفرشاة الرّسام تماماً، تكون فائدتها من كفاءة الرّسام الذي يمسك بها، يصل قادة التغيير إلى القيمة العظمى لخريطة الطريق، حينما يفهمون المفاهيم المهمة المذكورة في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير".

ثمة طريقة مفيدة لتوسيع مداركك وفهم تطبيقات هذه المادّة هي أوّلاً أن تقرأ الفصول بأكملها من أجل الحصول على الفهم العام ورد الفعل، وهنا تكون على مستوى -٣٠.٠٠٠ قدم، ثمّ قارن مضمون وهيكل هذا الأنموذج مع نماذج وطرائق ومناهج التغيير الأخرى التي اعتدتها، بعد ذلك راجع الأنموذج مجدداً واضعاً في ذهنك جهد التغيير للتحول الحقيقي،

والآن أصبحت على مستوى -٥.٠٠٠ قدم، الآن حدد النشاطات والمهام التي تحتاجها لتؤديها، وكيف ستجعلها ملائمة لتناسب جهد التغيير الخاص بك. تذكر أن تكون انتقائياً فقد تبدأ بمهام (الطريق المهم لخريطة الطريق) في الفصل الرابع عشر. فكر في الأسئلة الاستشارية في نهاية كل فصل كأنّها متعلقة بمبادرتك. راجع مراحل الخريطة والنشاطات دورياً مع تقدمك في جهود التغيير، وطبق الأنموذج على جهود التغيير الأخرى لتوسيع نطاق مهاراتك في تصميمها.

فكر أيضاً في المعلومات المطلوبة في أوراق العمل المتاحة في شكل وثائق وملفات على الموقع الإلكترونية: www.pfeiffer.com/go/anderson. ويمكنك تحميلها، وتخصيصها، وإعادة صياغتها.

لا يهم حجم وشمولية أنموذج التغيير، فهو قيم لمّا يوضع حيّز الاستخدام فقط. تخيّل كم خطة تغيير جيدة تقبع على الرفوف والغبار مكدّس فوقها! تفكيرك ومهارتك في تصميم وتطبيق هذا الأنموذج ليصبح تحوّلاً حقيقياً هما ما يبثان فيه الحياة. النظرية شيءٌ والتطبيق العملي شيءٌ آخر. تذكر، الخريطة ليست رسماً ثابتاً، ولا سيما بالنسبة للتغيير التحولي!

أخيراً، فكر كيف تبني قدرة تغيير أكبر في منظمتك، فكر كيف تمثل الخريطة كأسلوب تغيير مشترك، وكيف تدرب القادة المناسبين والخبراء على استخدامه، فكر في خلق أفضل الممارسات والبنى الأساسيّة للتغيير التي ستجعل قيادة منظمتك للتغيير ناجحة، وفكر كيف تخلق منظومة للتدريب أو مركزاً للتميز في قيادة التغيير الواعي، إذ تنمي منظمتك إتقانها وهي تحقق أفضل النتائج، إنّها أحد أذكى الاستثمارات التي يمكنك أن تقوم بها في مستقبلك.

تحدينا لك:

إنّ تعلُّم إتقان قيادة التغيير التحولي الجذري والواعي هو تحدٍّ كبير جداً، وقد أمضينا مسيرتنا المهنيّة نبني ونختبر المناهج والأساليب، والإستراتيجيات، والأدوات لدعم القادة والخبراء لقيادة هذا التحول إستراتيجيّاً وبفاعلية. دليلنا على نجاح هذه الأساليب يعود إلى ثلاثين عاماً، لكن بعض الحالات لا تزال في بدايتها. كلما تعلمنا أكثر، أدركنا أن هناك المزيد لنتعلمه.

هذا الكتاب وكتاب "خارج حدود إدارة التغيير" هما نتاج خبراتنا الاستشارية، وخبرة التدريب، وتأليف هذين الكتابين كان خطوة أساسيّة في عمليّة التعلم المستمرة عن التغيير التحولي الجذري، لأنّ تحويل أفكارنا إلى كلمات يجعلها تبدو دائمة! لكن، لأنّنا نفهم عمليّة التحول الجذري، نحن نعرف أننا سنستمر في تطوير أنفسنا وأفكارنا وأساليبنا المذكورة في هذه الصفحات، وهذه الطبعة الثانية من هذا الكتاب هي الدليل على ذلك، بنينا على ما اكتشفنا أنّه يعمل، وتحدينا أنفسنا للبحث عن طرائق تتناول ما لم نكتشفه بعد.

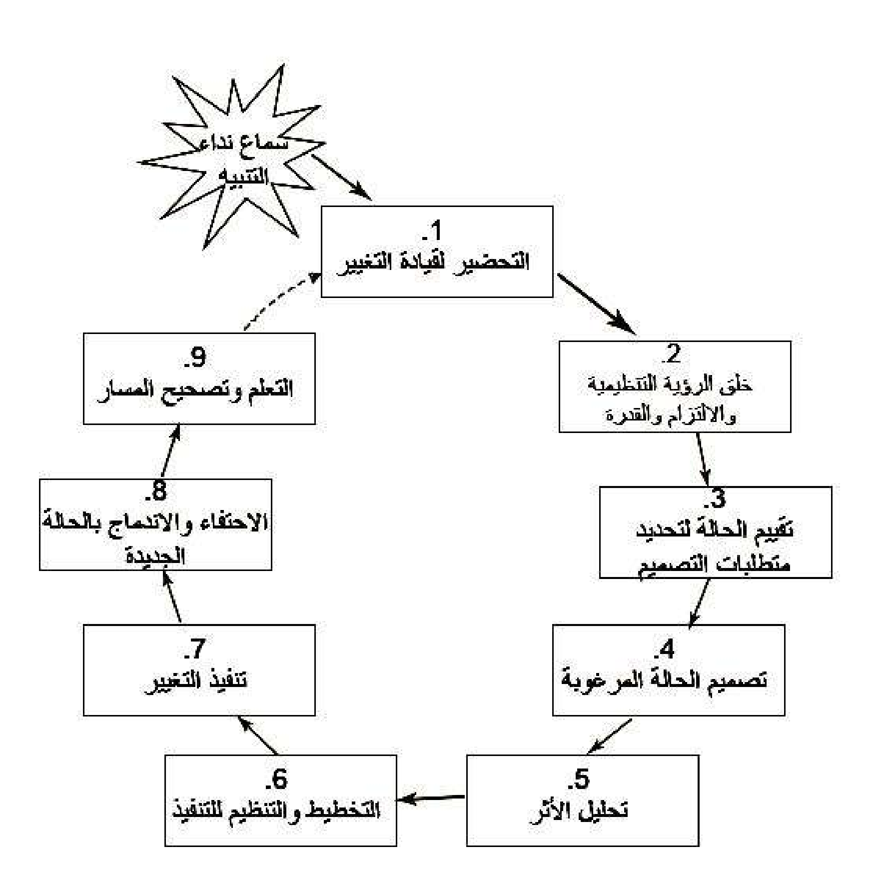
نريد منك أن تشاركنا في هذا التحدي؛ نحن نتحداك أن تعمق تعلمك بشأن التحول الجذري، وأفراده وديناميّاته العمليّة، ونتحداك أن تخلق تقدماً في قدرتك على أن تقود التغيير التحولي وتصبح خبيراً استشاريّاً فيه. يمكن أن تبني على ما هو مفيد وحقيقي من خلال تجربتك، ونشجعك على توسيع دورك في مساعدة المنظمات وأقرانك على تحقيق نتائج أكبر من التغيير. جدد

نفسك وأعد تصنيفها، وغيّر موقعك لتقوم بمزيد من أعمال التغيير الإستراتيجية، وساعد في وضع البنى الأساسيّة للتغيير، وأسس الإستراتيجية لتنجح في التغيير منذ بدايته. ضع التحول الجذري الشخصي موضع الطموحات والآمال في تطوير الإدارة والتنفيذ.

نتحداك أن تصمم وتطور المنظمات التي تعمل فيها لتكون مستعدة وقابلة وصحيّة للتغيير، وندعوك إلى أن تأخذ التطوير الشخصي المطلوب منك لتكون حقاً قائد تغيير واعياً بارعاً وماهراً.

القسم الأوّل

التغيير الأولي التمهيدي



المرحلة I: التحضير لقيادة التغيير

الفصل ١: التهيئة، وبناء الفريق، ووضع مسوغات التغيير.

الفصل ٢: تقييم وبناء قدرة وجاهزية منظمتك، وبناء قدرة القادة على قيادة التغيير.

الفصل ٣: توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغيير.

الفصل ٤: وضع الهيكلية الأساسيّة والظروف الملائمة لدعم جهود التغيير.

المرحلة II:

الفصل ٥: وضع الرؤية، والالتزام، وبناء القدرة المؤسساتية.

المرحلة III:

الفصل ٦: تقييم الوضع الراهن لتحديد متطلبات تصميم الحالة الجديدة

الفصل الأول

المرحلة I

التحضير لقيادة التغيير:

التهيئة وبناء الفريق ووضع مسوّغات التغيير

النشاط A.I وB.I: النتائج المرجوة من هذه المهمة:

A.I.1: حصول جميع القادة الأساسيين على ملخص عن مشروع التغيير ومشاركتهم فيه والموافقة عليه.

A.I.2: تحديد أدوار قادة التغيير، وتوفير أشخاص مؤهلين للقيام بجهد التغيير.

A.I.3: تأسيس علاقات عمل فعالة بين قادة التغيير جميعهم وقادة التغيير وخبراء التغيير.

A.I.4: تحديد مجتمع المشروع والحشد لدعم التغيير.

A.I.5: تحديد المرحلة (I) من خريطة الطريق.

B.I.1: أن تصبح مسوّغات التغيير واضحة، واختيار الفريق المناسب لتنفيذه.

B.I.2: تحديد مسوّغات التغيير.

B.I.3: توضيح نوع التغيير.

4.B.I: تحديد نقاط الاستفادة من إجراء هذا التغيير.

5.B.I: إجراء التحليل الأولي للتأثيرات البشرية والمؤسساتيّة للتحوّل.

6.B.I: تحديد المجموعات المستهدفة في التغيير، وتوضيح نطاق التغيير.

7.B.I: تقييم درجة أهميّة إجراء هذا التغيير.

8.B.I: تحديد النتائج الأولية المرغوب في تحقيقها من التغيير، وتحضير مسوّغات التغيير الشاملة من أجل إيصالها إلى الآخرين.

تبدأ عمليّة التغيير فعليّاً في اللحظة التي يدرك فيها الفرد أو المجموعة أنّ هناك سبباً يستدعي تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمة وأفرادها، إذ يُحفّز هذا الإدراك عمليّة اتخاذ القرار، وينتهي باتفاق القادّة على المضي قدماً في هذا التغيير، وفي الوقت الذي يقرر فيه القادة استنهاض جهد التغيير، الذي ينبغي بذله من أجل التغيير، رسميّاً، يكون العمل قد بدأ، وتكون المعلومات التي ستؤثر في الطريقة التي سيبدأ فيها القادة جهد التغيير قد ظهرت، لذلك صُممت المرحلة (I) من أجل القادة، لتوضح لهم وضع جهد التغيير، وما الذي سيحاولون إنجازه، وما هي أفضل طريقة لإطلاق هذا الجهد. ويجب عليهم أن يعرفوا البديهيات والمسلمات، والمهام التي يقوم بها كل شخص، وإلى أي مدى تقدّم العمل. وتعتمد الفاعلية والسرعة الأولية في البدء في التغيير على مدى وعي وإدراك الأفراد، وتوافقهم على التغيير، واطلاعهم على المعلومات اللازمة في المنظمة.

الهدف العام من المرحلة (I)، التي تغطيها الفصول من الأوّل إلى الرابع في هذا الكتاب، هو تمكين قادة التغيير من تأسيس نيّة مشتركة وواعية لإجراء التغيير، ووضع إستراتيجية للتحوّل الناجح، والتحضير لقيادة جهد التغيير من خلال الآتي:

- توضيح أدوار قادة التغيير، وحالة جهد التغيير، وتشكيل الفريق الذي سيقوم بهذا الجهد من الأفراد المناسبين.
- وضع مسوّغات واضحة للتغيير، وتحديد النتائج الأولية المرغوب في تحقيقها، لاستخدامها في تعريف الأفراد بهذا التغيير، وحملهم على دعمه.
- تقييم قدرة وجاهزية المنظمة للبدء في هذا التغيير، وإنجاح الجهد المبذول لإتمام العمليات الأخرى الجارية بالتزامن مع التغيير.
- تقوية قدرات القادة (الفردية والجماعيّة) على فهم التغيير، والالتزام به، وتحديد شكل السلوكات والأساليب المطلوبة لقيادته بنجاح.
- توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغيير.
- توفير الظروف المثلى والهياكل المناسبة لدعم إستراتيجية التغيير لتكون ناجحة.

تمثّل هذه الجهود النشاطات الستة في المرحلة (I)، وهذا الفصل يغطي أول نشاطين، وهما التهيئة، وبناء الفريق، ووضع مسوّغات التغيير، وتحديد النتائج الأولية المرغوب في تحقيقها، لكن قبل أن نبدأ العمل على هذين النشاطين، دعنا نبدأ من اللحظة التي يبدأ فيها العمل فعلياً؛ أي منذ ظهور الفكرة الأولى في الحاجة إلى التغيير.

الانتباه إلى نداء التغيير

نداء التغيير هو "لحظة إدراكك أنّه حان وقت التغيير"، وإدراكك للفرصة التي يجب أن تستغلها وتتابعها، أو للتهديد الذي يجب أن تزيله، ويمكن لهذا النداء أن يظهر في أي مكان من المنظمة، وعلى أي مستوى، وقد يدرك الأفراد أحياناً هذه الحاجة قبل فترةٍ طويلة من إدراك المسؤولين لها، لكن لتحريك واستنهاض هذا التحوّل على مستوى المنظمة، يجب على قادة هذه المنظمة المتأثرة أن يسمعوا هذه النداءات بوضوحٍ كافٍ يستدعي الانتباه والنقاش في أمر التغيير أو حتى الفعل، وفي المنظمات المقاومة للتغيير لا يسمع المديرون التنفيذيون هذه النداءات إلّا حينما تصبح الإشارات مؤلمة جداً وخطرة، إذ تهدد بقاء المنظمة واستمراريتها.

قد يأتي نداء التنبيه في شكل أحداث دراميّة، كهزيمتك أمام أحد المنافسين في السوق بسبب منتجٍ مماثل لمنتجك أو أفضل منه، أو قد تكون هناك مجموعة من مؤشرات صغيرة عدّة تبلغ ذروتها في صرخة تحذير عالية وذات معنى. بعض الأمثلة عن هذه المؤشرات هي خسارة الحصّة السوقيّة، والتطورات التكنولوجيّة الحديثة في صناعتك، واندماج منظمات منافسة لك، والإغلاق القسري لأحد المعامل المهمة، وبدء الجهد العدائي للتنظيمات النقابية، وازدياد استبدال الموظفين الموهوبين المهمين.

في هذه المرحلة المبكرة جداً من التحوّل، من المهم تحديد وفهم نداءات التنبيه الموجودة؛ ماذا تعني؟ وماذا يمكن للأفراد المخولين البدء بجهد التغيير أن يفعلوا حيالها؟ لأنّ طريقة تفكير القادة لها تأثير رئيس في المعنى الذي سيفهمونه من المعلومات الواردة من هذه النداءات، فإذا كان القادة يتمتعون بالوعي ومنفتحين على التعلُّم والتغيير، فإنّهم سيتعاملون مع هذه النداءات بطريقةٍ مختلفةٍ تماماً عن الطريقة التي سيتعاملون بها إن لم يكونوا كذلك.

إذا كنت خبيراً في التغيير، فإنّ مسؤوليتك الأولى هي أن تساعد القادة في الاعتراف بهذه النداءات والاستجابة لها بالتفصيل، وهذه أوّل لحظة حقيقية في جهد التغيير، وقد تكون تعني الفرق بين التغيير السطحي الظاهري المبني على ردود الأفعال، والتغيير الواعي والهادف والقادر على تحقيق نتائج متقدمة.

دعنا نفترض أنّه في لحظةٍ ما تلقى القادة إشاراتٍ وتنبيهاتٍ صحيحة، وأقرّوا بالحاجة إلى التغيير، حينها سيضعون مسوّغات التغيير الأولية، ويحددون نطاقها في أذهانهم تلقائياً، وهذه الأفكار غير الرسميّة ستصبح فيما بعد نقطة البداية لتصميم مسوّغات التغيير الرسميّة، وبعد التزام القادة بإطلاق جهد التغيير، تصبح العملية قيد التنفيذ، لتبدأ رسميّاً المرحلة **(**I**)**.

المرحلة (I): التحضير لقيادة التغيير:

يزيد وضع أسس واضحة لجهد التغيير الناجح، منذ البداية، من احتمال نجاح التغيير في المنظمة، وتنجز المرحلة **(**I) ونشاطاتها الستة أغلبية هذا العمل، ويمكن القيام بمهام عدّة من هذه النشاطات بالتوازي مع بعضها بعضاً.

المرحلة (I) هي عمل مهم لدى القادة، فهي تغطي من ٥٠ إلى ٦٠ في المئة من القرارات التي تنبئ بخطة وإستراتيجية التغيير، وهي لا تستغرق النسبة نفسها من زمن هذه المرحلة لتُنجز، لكنها تغطي النسبة نفسها من صناعة القرار الأولي، ولا يمكن للقادة أن يفوضوا هذا العمل إلى أفراد آخرين، على الرغم من أنّه يمكن إشراكهم فيه للمساعدة في وضع أسس لقيادة التغيير.

تذكّر الإعلان المتلفز الذي يرفع فيه الميكانيكي رأسه من تحت غطاء محرّك السيارة ويقول للمذيع: "حسناً، يمكنك أن تدفع الحساب الآن، أو ستدفعه في وقتٍ لاحق." وهو يشير بهذا إلى حقيقة أنّه يجب القيام بهذا العمل. يمكنك القيام به الآن، أو يمكنك القيام به لاحقاً، لكن لا يمكنك أن تتجاهله، ولا شك في أنّ هذا العمل الأولي المطلوب سيكون أسهل وأقل تكلفة من إهماله، والتعامل مع المشكلات التي تنشأ عن غيابه أو عدم فعله، ومن خلال خبرتنا، فإنّ اهتمام القائد الذي يتمتع بالوعي بالعمل على المرحلة (I)، هو أقوى إستراتيجيات تسريع التغيير، فهو يحدد المبدأ القائل "تأنَّ في البداية، لتنطلق بسرعة فيما بعد"، ويستحق الجهد والوقت.

النشاط A.I: التهيئة وبناء فريق جهد التغيير:

المهمة 1.A.I: توفير إحاطة إعلامية بمشروع التغيير:

بعد أن يقرر القادة البدء رسميّاً بعمليّة التغيير، من الضروري تجميع ودمج المعلومات جميعها، والآراء الموجودة عن الجهد الواجب بذله من أجل هذا التغيير، إذ يحتاج القادة إلى صورة واضحة عن المسلمات والبديهيات؛ أي الأعمال التي يعملها كل شخص، وردود الأفعال الحالية، لأنّه، ومن دون هذه المعلومات، ستكون محاولة قيادة التغيير كمحاولة رعي القطط؛ أي دون جدوى، فهم في حاجة إلى هذه الإحاطة المسبقة بهذا المشروع لضمان التنسيق والتوافق فيما بينهم، ولإحراز التقدم في عملية التغيير، وتقليص المفاجأة إلى حدودها الدنيا.

قد تجد أنّ من المفيد إجراء لقاءاتٍ مع العديد من الأفراد أو المجموعات التي تعرف عن التغيير وستتأثّر به، لتقييم وجهات نظرهم حول الجهود الواجب

بذلها لإنجاحه، ويجري عادةً في هذه اللقاءات توجيه أسئلة إلى هؤلاء الأفراد لمعرفة مدى معرفتهم بمضمون التغيير أو الهدف الأساسي منه، أو مشكلات الأفراد، أو الديناميّة السياسية، أو التوقعات العمليّة، كما يمكنك سؤالهم عن معرفتهم بدوافع التغيير، ومدة جهد التغيير، وملاحظاتهم حول أعمال ونشاطات التغيير الحالية التي هي قيد التنفيذ، والقضايا والمشكلات الأساسية التي تنشأ عنها، والاتجاهات المستقبليّة، (انظر إلى "Premium Content" أو "المضمون الأساسي": تحديد أسئلة عن الإحاطة الإعلامية بمشروع التغيير، على الموقع الإلكترونية www.pfeiffer.com/go/anderson)، وعند تجميع هذه الأجوبة إلى بعضها بعضاً، ستعمد أنت إلى تحضير هذه المعلومات لإطلاع الأفراد الراغبين في معرفة وضع وحالة جهد التغيير في هذه المرحلة المبكرة عليها، وبينهم خبراء جهد التغيير جميعهم.

عادةً يكشف الاطلاع على البيانات إذا كان أصحاب المصالح الأساسيون، وضمنهم القادة، يرون جهد التغيير من الزاوية نفسها، أو أنّ هناك حالات اختلاف وارتباك وتناقض في فهم وإدراك الأفراد له، كما أنّ الطريقة التي يتحدث بها الأفراد عن جهد التغيير في هذا التوقيت المبكر يمكن أن تكون مؤشراً مهماً على الطريقة التي سيتلقى بها الأفراد هذا التغيير بعد أن يصبح قيد التنفيذ، لأنّه إذا لم يكن القادة متوافقين عليه فلن يكونوا قادرين على قيادة التغيير بكفاءة وفاعلية، فالتوافق والتنسيق بينهم أمران جوهريان وضروريان.

المهمة 2.A.I: بناء فريق قادة التغيير وتوضيح أدواره الأولية:

المهمة الثانية في هذا النشاط تحدد الطريقة التي سيُقاد بها التحوّل؛ أي من سيرعى هذا الجهد ويتبناه؟ من سيصمم ويقود إستراتيجية التغيير

والتصميم العملي؟ ومن سيشارك فيه بطرائق أخرى عدّة؟ فالمسؤوليات والأدوار الواضحة مطلوبة من جميع قادة التغيير لتقليل حالات التكرار إلى حدودها الدنيا، وضمان تغطية شاملة لقرارات ومسؤوليات قادة التغيير.

يُعدُّ القيام بدور قائد التغيير عادةً عملاً إضافياً يُضاف إلى الأعمال الحالية التي يمارسها هؤلاء الأفراد. لذلك، هناك مشكلتان متوقعتان في الفريق، المشكلة الأولى هي تكليف الأفراد الذين لديهم وقت فراغ أكثر للقيام بهذا الدور، (تنبيه! يجب أن تُعطى أدوار القيادة إلى الأفراد الأكثر كفاءة، والأفضل مكانة ليقودوا جهد التغيير بنجاح)، وهذا الانتقاء يجب أن يكون إستراتيجياً جداً، لأنّ عملية انتقاء الفريق قد تعزز جهد التغيير أو تثقل كاهله. أمّا المشكلة الثانية فهي أنّ أفضل الأفراد في المنظمة لديهم التزامات كثيرة بأعمال أخرى، ولا يستطيعون إعطاء دور قائد التغيير الوقت والاهتمام اللازمين، فإذا كان أفضل الأفراد لديك مشغولين، حينها عليك أن تسأل نفسك السؤال التالي: هل الأعمال التي يقومون بها حالياً أهم من تحقيق نتائج التغيير؟ لأنّه إذا كان هؤلاء الأفراد القادة المناسبين للتغيير، حينها يجب تفريغهم للقيام بهذا الدور على النحو المناسب، فالكلام وحده لا يفيد.

يوفر لك الجدول الآتي قائمة بستة أدوار أنموذجية لقائد التغيير، وبالنتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الأدوار، ويمكنك استخدامها جميعها كما هي واردة، أو يمكنك تصميمها وتعديلها لتتناسب مع حجم جهد التغيير، ومع الموارد المتاحة، واستخدام ألقاب مختلفة لهذه الأدوار لتناسبك، وتحديد مسؤوليات واسعة أو قليلة أو مختلفة لكل دور، والنتائج المرجو تحقيقها منه.

راعي التغيير:

هو الشخص صاحب السلطة العليا في جهد التغيير، أو "البطل الإداري"، وله تأثير أساسي في تحقيق النتائج المرغوبة والنتائج المتقدمة، إذ يسهم على نحو مهم في وضع مدخلات إستراتيجية التغيير، ويدعم قائد عملية التغيير، وهو عضو في فريق قائد التغيير، ويضع شروط الميزانية ومتطلبات التصميم، ويقرّ الحالة المستقبلية المرغوبة التي تتضمن المتطلبات والضرورات الثقافية، ويوفر الشروط اللازمة لنجاح التغيير ودعمه، ويحافظ على التحول من خلال تنسيق العمل الكلي، والإقرار والاعتراف بنجاحات المؤشرات خلال العملية ووضع مقاييس للنتائج المتقدمة، والحفاظ على الروابط القائمة مع أصحاب المصالح الرئيسين، وتحديد شكل الثقافة والسلوك، وطريقة التفكير المرغوبة التي يتطلبها التحول.

النتائج المرجوة منه:

- تحقيق إستراتيجية العمل في المنظمة من خلال وضع ومراقبة إستراتيجية التغيير، والمبادرات، والشروط المطلوبة للوصول إلى النتائج العملية والنتائج المتقدمة.
- الحشد لدعم التغيير والتنسيق بين أجزاء المنظمة الخاضعة له.
- توضيح اتجاه ومسار التغيير، وتوضيح النتائج المتوقعة منه.
- تحقيق المصلحة المستدامة للمنظمة في أثناء التغيير وبعده.
- أن يكون مثالاً يحتذى به وأنموذجاً عن التغيير في طريقة التفكير

والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق النجاح والنتائج المتقدمة.

الفريق الإداري التنفيذي:

هو فريق القادة الإداريين في المنظمة، الذين من خلالهم يحدث جهد التغيير (ربما في الشركة بأكملها أو في قسم منها)؛ فهذا الفريق مسؤول عن تحديد النتائج المرغوبة والنتائج المتقدمة للتحول كما هو مطلوب في إستراتيجية العمل، ودعم الإنجازات، وإدارة العمل ومدخلات إستراتيجية التغيير، والتأكد من أنّها مناسبة تماماً، والتأكد من أولوية جهد التغيير الشامل على الأولويات الأخرى الجارية في المنظمة.

النتائج المتوقعة منه:

- توضيح النتائج المطلوبة من التغيير ضمن المنظمة.
- تنفيذ العمليات الفعالة في المنظمة حين يحدث التغيير.
- أن يكونوا مثالاً للتغيير يحتذى به في طريقة التفكير، والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق النجاح والنتائج المتقدمة.

فريق قادة التغيير:

هو فريق القادة (متعددي المهام، القادة أصحاب المبادرات، أو ممثلي أصحاب المصالح الأساسيين في النظام الكلي الذي يجري تحويله) والمفوضين بالسلطة اللازمة لوضع إستراتيجية التغيير، وخطة عملية عالية المستوى لتنفيذه، ويتضمن عملهم تدقيق النتائج المرغوبة، والنتائج المتقدمة، وتحديد النشاطات، والأعمال المهمة، والخطى الواقعية التي يقودها قائد عملية التغيير، وهو الفريق الأساسي الذي يشرف على إستراتيجية التغيير

ويراقب مسارها ويصحّحه، وعلى المبادرات، وعمليات التغيير، وشروط النجاح عندما يتجلى ويظهر الجهد الكلي للتغيير، وتأمين وتوفير الموارد اللازمة، والخطوات الصحيحة، والمتطلبات الثقافية. وقد يكون هذا الفريق هو الفريق الإداري التنفيذي نفسه، وذلك حسب نطاق التغيير، وفي هذه الحالة يكون مسؤولاً عن الوظائف المشتركة بين الفريقين، أما إذا كان الفريقان منفصلين، فهو يدير جهد التغيير، في حين يدير الفريق الإداري التنفيذي العمليات الحالية، ومن المحتمل أن يكون لبعض الإداريين التنفيذيين عضوية مزدوجة في الفريقين – أي "دور مزدوج"، وإذا كان الفريق كبيراً فقد تكون له مجموعة صغيرة فرعية تعمل "كفريق إداري إستراتيجي" ذكي – وهو يتألّف من ثلاثة إلى خمسة أفراد، في الأكثر، من الأفراد الأكثر معرفة واطلاعاً وتأثيراً ونفوذاً في المنظمة.

النتائج المرجوة منه:

- وضع إستراتيجية وخطة عملية التغيير التي سينتج عنها النتائج المرغوبة والنتائج المتقدمة.
- المراقبة وإعادة التنسيق والمواءمة المستمرة لإستراتيجية التغيير والمبادرات، وتلبية الاحتياجات الطارئة لجهد التغيير خلال عملية العمل المستمرة.
- المواءمة والدمج الناجح بين جميع مبادرات التغيير.
- وضع خطى وموارد ملائمة وكافية لجهود التغيير.
- أن يكونوا مثالاً يحتذى به للتغيير في طريقة التفكير والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق النجاح والنتائج المتقدمة.

قائد عملية التغيير:

هو المدير التنفيذي أو المدير المباشر في المنظمة التي تخضع للتغيير، ولديه سلطة تفويضية من الراعي لقيادة جهد التغيير، وإظهار نتائجه، ومراقبة تصميم عملية التغيير والإشراف عليها، وتنفيذ إستراتيجية التغيير والمبادرات، وكل مرحلة ونشاط من عملية التغيير الشاملة، كما يقود فريق قادة التغيير وفرق المشروع المتكامل، وهو مسؤول عن توضيح نطاق التغيير، والنتائج المرغوبة، وسير العملية، وشروط النجاح، والصعوبات والعقبات، والهيكلية الأساسية، والمقاييس، ويوفر الدعم والتكامل والاندماج بين مبادرات التغيير، ومسؤول عن الحصول على موارد للتحول، ويراقب الاتصالات وإدارة المعلومات، ويتأكد من تصحيح المسار، ومن وضع أنموذج لتغيير طريقة التفكير والسلوك، وتوفير التغذية الراجعة، والتدريب لقادة التغيير جميعهم، وقادة المبادرات، وأصحاب المصالح.

النتائج المرجوة منه:

- وضع إستراتيجية وخطة لعملية التغيير ينتج عنها النتائج المرغوبة من جهد التغيير.
- توفير وخلق شروط النجاح.
- مراقبة ومواءمة إستراتيجية التغيير والإشراف المستمر عليها، وعلى المبادرات وعمليات تلبية الاحتياجات الطارئة لجهد التغيير خلال العمليات المستمرة للمنظمة.
- التنسيق والتكامل الناجح بين مبادرات التغيير جميعها.

- توفير عدد كبير من الداعمين للتغيير من خلال مشاركة الموظفين.
- توفير مثال يحتذى به للتغيير في طريقة التفكير والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق التغيير الناجح.

قائد مبادرة التغيير:

وهو مدير المشروع أو المدير المباشر المسؤول عن المبادرة في جهد التغيير الشامل، وقد يكون له راعٍ خاص به، وعلى الرغم من ذلك، فإنّه يقدم أيضاً تقريراً لقائد عملية التغيير وفريق قائد التغيير، وهو مسؤول عن ضبط مبادراته لتنجح وفقاً لمضمون التحول الشامل، والنتائج الثقافية، والقيم، والأسس والمبادئ التوجيهية، ويضمن تصميم أفضل الحلول، ويراقب ويشرف على التخطيط والتنفيذ، وبذلك تتحقق النتائج المرغوبة، ويشارك الأفراد في عملية التغيير بطريقة إيجابية، ويضمن تصحيح المسار في الوقت المناسب، والتنسيق مع المبادرات المستقلة، ويقود فريق مشروع التغيير لهذه المبادرة، ويمثل أنموذجاً للتغيير في طريقة التفكير المرغوبة، والسلوك، والمعايير الثقافية.

النتائج المرجوة منه:

- وضع إستراتيجية وخطة لعملية التغيير ينتج عنها النتائج المرغوبة من هذه المبادرة.
- توفير وخلق شروط النجاح.
- مراقبة إستراتيجية التغيير والتنسيق والإشراف المستمر عليها وعلى فرق المشروع، وتلبية احتياجات جهد التغيير الشامل.
- تحقيق التنسيق والتكامل الناجح بين هذه المبادرة وجميع مبادرات

التغيير والأعمال والنشاطات الأخرى.

- مراقبة إستراتيجة التغيير والتنسيق والإشراف المستمر عليها وعلى فرق المشروع، وتلبية احتياجات جهد التغيير الشامل.
- تحقيق التنسيق والتكامل الناجح بين هذه المبادرة وجميع مبادرات التغيير والأعمال والنشاطات الأخرى.
- أن يكون مثالاً يحتذى به للتغيير في طريقة التفكير والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق التغيير الناجح والنتائج المتقدمة.

فريق مشروع التغيير:

هم الممثلون متعددو المهام والوظائف، وقادة المبادرات الفرعية، و/ أو الأفراد البارعون الذين يساعدون في قيادة مبادرة التغيير من خلال النشاطات اليومية لتنفيذ جهود تغيير لا سيما (مثلاً تحليل الأثر والتصميم)، والاستمرار في توفير التغذية الراجعة والمعلومات من أجل تصحيح المسار، والتواصل مع أصحاب المصالح جميعهم، ويستثمر في التغيير المطلوب لإحداث تغييرات ثقافية ونتائج متقدمة.

النتائج المرجوة منه:

- تحقيق متطلبات كل مرحلة رئيسة من عملية التغيير في كل مبادرة.
- الجمع المستمر للمعلومات الجديدة عن جهود التغيير التي قد تؤثر في الطريقة التي ينفذ بها.
- أن يكون الفريق مثالاً يحتذى به للتغيير في طريقة التفكير والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق التغيير الناجح.

خبير التغيير:

وهو خبير ومدرب عملية التغيير، ويمثل داعماً أساسياً للراعي، ولقائد عملية التغيير، وفريق قادة التغيير في بناء وتنفيذ أفضل إستراتيجية شاملة للتغيير ولعملية التغيير، يعمل كهيئة استطلاعية، وطرف ثالث، وداعم للإدراك الواعي الشعوري وللنتائج المتقدمة، ويطلعهم على المعلومات والإستراتيجيات التي يجب معرفتها للتقدم وتحقيق نتائج متقدمة، ويساعد في خطة إستراتيجية التغيير، والأحداث الرئيسة، والاتصالات، والتدريب، والاجتماعات، وتقييم البرامج، والمخاوف، والمشكلات الثقافية والسياسية، ويساعد في تسهيل التغيير في الثقافة، وطريقة التفكير، والسلوك، ويسهل تصحيح المسار في عملية وإستراتيجية التغيير، ويوفر تغذية راجعة ودعم لشروط النجاح، ويتواصل مع الخبراء الآخرين الذين يعملون على التحول، وقد يكون لديك خبير تغيير لكل مبادرة فرعية رئيسة ليقود العملية، ويشارك في دمج جميع مكونات مبادرات التغيير.

النتائج المرجوة منه:

- تقديم النصح والدعم لوضع إستراتيجية وعملية التغيير التي ستؤدي إلى تحقيق نتائج جهد التغيير الشامل و/ أو نتائج المبادرات الفرعية.
- توفير دليل لدمج مبادرات التغيير بنجاح.
- كفاءة متطورة ونقل المعارف إلى المنظمة من قائد التغيير الفعال الكفء الذي يتمتع بالوعي.
- تصحيح المسار في الوقت الصحيح على أي صعيد، ما يؤثر في النجاح.
- أن يكون مثالاً يحتذى به للتغيير في طريقة التفكير والسلوك، والتغييرات الثقافية المطلوبة لتحقيق التغيير الناجح والنتائج المتقدمة.

أطلقنا اسم قائد عملية التغيير، بدلاً من مدير مشروع التغيير، على الشخص المسؤول عن تخطيط جهود التغيير، وهذا اللقب يعبّر عن الانتقال المطلوب من التفكير بالمشروع إلى التفكير بالعملية، كما ذكرنا في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، الذي يؤكد على أنّ الشخص الذي يقوم بهذا الدور مسؤول عن تصميم إستراتيجية وعملية التغيير التحولي والإشراف عليها بطرائق تجعل إمكان الوصول إلى نتائج متقدمة أكثر احتمالاً للحدوث، وقد يوفر هذا الشخص مدخلات مضمون التغيير، لكن الأولوية في هذا الدور هي لتحديد الطريقة التي سيقاد بها التغيير، ويُصمم، ويُنفّذ، ويُصحح مساره من خلالها.

الشخص المختار كقائد لعملية التغيير سيمثل درجة أهمية التحول لدى المنظمة، فكلما كان هذا الشخص أكثر احتراماً وتقديراً، نُظر إلى التغيير بأنّه أكثر أهمية، وفي معظم الحالات، سبب تحيزنا إلى هذا الشخص هو أنّ المدير التنفيذي عالي المستوى ينبغي أن يفي بالمنصب الذي يشغله، ويؤدي دوره كقائد لعملية التغيير، وهذا الدور لا ينبغي أن يقوم به خبير أو فرد من الفريق، إلّا إذا كان التغيير يحدث على نحو أساسي في وظيفة محددة، أو إذا كان هذا الفرد يحظى باحترام شديد من قبل القادة والمنظمة، ومن المهم أن يتجاوب العاملون بطريقةٍ إيجابية مع قادة التغيير، ولا سيما مع هذا الشخص، وعادةً ما يكون الشخص المختار ليؤدي دور قائد التغيير هو الشخص الذي يتبع أول إشارات واضحة ترسلها المنظمة عن حجم وأولوية الأشياء التي ينبغي تغييرها. (انظر Premium Content: اختيار أفضل قائد لعملية التغيير للإشراف على التحول ومراقبته، على الموقع الإلكترونية: www.pfeiffer.com/go/anderson)

ينبغي اختيار قائد عملية التغيير ليس لأنّه يحظى باحترام المنظمة فقط، بل لأنّه يملك أيضاً ثلاث كفاءات مهمة أخرى، وهي القدرة على إظهار

تفكير عملي واعٍ، ومهارات في التصميم، وأن يكون محنكاً ومتمرساً في التعامل مع الديناميات البشرية للتغيير، وضمنها الثقافة، وأن يكون لديه أسلوب قائد التغيير المرن (عكس المتسلط والمتحكم)، بالإضافة إلى أنّه، كلما كان هذا الشخص مخلصاً لتطوير القدرات الشخصية، وبناء الإدراك بطرائق سلمية، كان هذا أفضل، وذلك للأسباب المذكورة في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، لأنّ قادة عملية التغيير المتمسكين بالأسلوب النمطي والمتحكم، يحتاجون إلى أن يكونوا "على صواب"، وأنماط التفكير في المشروع ستحد كثيراً من احتمالات التحول الناجح، لذلك فهذا الدور ينجح على نحوٍ أفضل عندما يشغله قائد قادر على العمل مع جميع أبعاد أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي.

ملاحظة أخرى يجب الانتباه إليها، وهي أننا غالباً ما نجد أنّ الأفراد الذين يُسمّون لأداء هذا الدور المهم هم الخبراء الأساسيون للمضمون، مثل خبراء تكنولوجيا المعلومات المسؤولين عن تنفيذ النظام التقني الجديد، أو أسوأ من ذلك، فقد يكونون الخبراء الخارجيين لمضمون تكنولوجيا المعلومات، وهذا أمرٌ خطيرٌ جداً، لأنّه كلما كان الشخص أكثر اهتماماً بنتيجة مكون محدد من مضمون التغيير، كان تأثيره أقل كفاءة وفاعلية - أو أكثر تعقيداً - على عملية التغيير وفهم مشكلات الأفراد والمشكلات الثقافية المعقدة. وفي أغلب الأحيان، يكون هؤلاء الأفراد لا يعرفون شيئاً عن ديناميات العملية أو الأفراد – لأنّهم حماة المضمون. التغيير يحتاج إلى قائد عملي موضوعي، شخص من داخل المنظمة ويفهم الطريقة التي تدار بها، لأنّ ثمة مشكلات عدّة للعملية والأفراد

تثيرها تكنولوجيا المعلومات، ويمكن لهذا الدور أن يضمن استخدام كفاءة خبير تكنولوجيا المعلومات بالطرائق الصحيحة في المهام الصحيحة للوصول إلى أفضل النتائج من التغيير.

أحدث مثال عن هذا الأمر هو في مجال الرعاية الصحية، في تنفيذ سجلات الصحة الإلكترونية (EHRs) لأنظمة المستشفيات جميعها، فالموردون الذين يقدمون حلول تكنولوجيا المعلومات في هذا التغيير المهم في الرعاية الصحية هم عادة الأقل قدرةً على فهم المتطلبات الثقافية والسلوكية، ومتطلبات طريقة التفكير المميزة للمنظمة والتأثير فيها، التي تتطلب تنفيذ سجلات صحة إلكترونية ناجحة. تطبيق هذه السجلات هو تغيير تحولي، وله تأثير قوي ومباشر في الثقافة والعلاقات والاتصالات، والحاجات العاطفية للأطباء والممرضين، وفريق الدعم، وهو في حاجة إلى قائد داخلي وذكي من الناحية الثقافية لتحديد شكل الإستراتيجية وخطة العملية، وتلبية احتياجات الأفراد، التي ستظهر لا محالة، والعمل عن قرب مع موردي هذه التكنولوجيا وخبراء تكنولوجيا المعلومات الداخليين عندما تكون معارفهم مطلوبة.

بهذا نكون قد جربنا طريقة إبداعية للتعامل مع متطلبات دور قائد عملية التغيير، وتكون تكنولوجيا المعلومات أو كفاءة المضمون هي آخر مهمة للوصول إلى نتائج ناجحة، وهي طريقة لخلق شراكة "مشروع / عملية" بين الفرد الذي يملك كفاءة تجارية أو تقنية وخبير تصميم العملية والأفراد والثقافة، وخبير التطوير التنظيمي، وتكمن الفائدة من هذا السيناريو في أن يتعلم القائد الفني كيف يصمم عملية تغيير معقدة، وأن يتعلم الخبير كيف يجعل العملية مناسبة في التوقيت المناسب للعمل وقابلة

للتطبيق والتنفيذ لدى الأفراد الذين سيجعلون التغيير يحدث على أرض الواقع، وتتطلب هذه الإستراتيجية المفصلية أن يحدد القائدان بوضوح "حقوق اتخاذ القرار" والعمل في شراكة حقيقية، وتكلفة هذه الإستراتيجية هي أنّها تتطلب تركيز الانتباه من قبل القائدين اللذين عليهما أن يتشاركا البيانات والمفاهيم بانتظام، وأن يعملا عن قرب على تحقيق نتائج مستدامة.

الديناميات الشائعة التي تظهر، بعد تحديد أدوار قادة التغيير وتشكيل فرق العمل، هي الارتباك والتوتر اللذان ينشأان عندما يُطلب إلى القادة أن يرتدوا قبعتين مختلفتين (أي أن يقوموا بدورين مختلفين) – قبعة المدير التنفيذي وقبعة قائد التغيير، وغالباً ما تأخذ قبعة أو دور المدير التنفيذي الأولوية، لأنّها مألوفة وسريعة أو مباشرة، بالإضافة إلى أنّ التعويض المادي للقادة مرتبط بأدائهم التنفيذي فقط، ومن دون دعم التوازن بين دافع القادة للحفاظ على استمرارية العمل ودافع تغييره، يمكن أن يهدد هذا الصراع جهود التغيير قبل أن تبدأ على الأرض.

في الظروف العادية، ميل القادة إلى العناية والاهتمام أولاً بالمشكلات التنفيذية اليومية لمنظماتهم هو أمرٌ جيّدٌ، لكن حينما تخضع المنظمة إلى تحول رئيس، تكون طريقة تفكير القائد التنفيذية غير كافية، فقادة التغيير يجب أن يركزوا على فعل ما هو جيد من أجل المنظمة ككل في أثناء تحولها، مع الحفاظ على عملها، ولا سيما حين التهيئة للتغيير، كما أنّه لا توجد تركيبة للمدة الزمنية التي سيمضيها القائد وهو يرتدي هذه القبعة أو يؤدي هذا الدور، وعلى الرغم من ذلك، نحن نعرف فعلاً أنّ الحفاظ على المسؤوليات التنفيذية طوال الوقت من دون توفير وقت حقيقي لواجبات قائد التغيير

هي تركيبة للفشل، لذلك ستحتاج إلى وضع أولويات وتوقعات واضحة لمعرفة كيف ومتى على القادة أن يرتدوا كل قبعة، وكم من الوقت يجب أن يخصصوه لمسؤوليات التغيير، يتطلب الحل تغييراً في طريقة التفكير والسلوك، لأنّ هناك الكثير من الوقت متوافراً للدورين معاً، فقط اجعل التركيز على التغيير تركيزاً واعياً!

التأكد من أنّ الأفراد المناسبين يؤدون أدوار قادة التغيير الأساسية، وأنّ المسؤوليات الأساسية مغطاة على نحو كامل، هو أمر ضروري ومهم لتجميع نوعية القادة المطلوبين للتحول الواعي، وتعريفنا "للأفراد المناسبين" هنا يعني الأفراد الأكثر تطابقاً في طريقة التفكير والسلوك والكفاءة، وأسلوب القيادة، ويملكون الوقت الكافي لحجم ونوع التغيير الذي تواجهه.

استكشاف أدوار قادة التغيير لديك قد يكشف أنّ من يشغل الأدوار الرئيسة والمهمة في المنظمة هم أفراد غير مناسبين، وهذه المهمة هي فرصة لتصحيح اختيارك لقادة التغيير في منظمتك وتوقع أدوارهم، وعلى الرغم من أنّ هذا الأمر حساس من الناحية السياسية، إلّا أنّ تنفيذ هذه التغييرات الآن أقل كلفة من تنفيذها في وقتٍ لاحقٍ، وستكون لديك فرصة أخرى لعمل هذا حينما تحدد هيكلية حوكمتك لقيادة التغيير في المهمة 3.E.I.

المهمة 3.A.I: خلق علاقات عمل مثلى:

بناء علاقات عمل فعالة وديمومتها هو شرط مهم من شروط النجاح، فحينما يقوم الأفراد بأدوار قادة التغيير، من الضروري أن نوضح

لهم أنّ علاقات العمل مع أقرانهم، الذين يحتفظون بأدوار وظيفية، لا تزال موجودة، وغالباً ستظهر النزعات السياسية القديمة وتعرقل قادة التغيير وتمنعهم من القيام بما تتطلبه جهود التغيير، وبمناقشة وتوضيح الماضي؛ أي بمناقشة النزاعات والديناميات السياسية، يضمن القائد طريقة تفكير وسلوكاً أسلم وأوضح لدعم التحول الكلي الشامل، كما أنّ وجود نمط من القادة يصلحون العلاقات المنكسرة، ويخلقون شراكات فعّالة هو تدخل ثقافي قوي، وهو التدخل المطلوب حتماً لتوسيع جهود التغيير، وللوصول إلى نتائج متقدمة.

حينما يؤدي أشخاص من مستويات أدنى في المنظمة الأدوار الأساسية لقادة التغيير، كقائد عملية التغيير أو الخبير الأعلى للتغيير، عليك أن تعيد تأسيس علاقات العمل الفعالة بين جميع قادة التغيير والمديرين التنفيذيين، ويجب أن تكون مسؤوليات كل شخص لديه دور رئيس في عملية التغيير من الأفراد الذين لديهم سلطات وصلاحيات واضحة له وللجميع ليسيروا في الاتجاه نفسهم جميعهم، ومن المهم أيضاً منح الأفراد في المستويات الأدنى من الهرم الوظيفي السلطة التي يحتاجونها للنجاح في أدوارهم الجديدة.

العلاقة بين الفريق الإداري التنفيذي الذي يدير الشركة وفريق قائد التغيير الذي يعمل على تغيرها يجب أن تكون شفافة وواضحة تماماً، ويجب أن تستمر الشركة في العمل بفاعلية وكفاءة في أثناء فترة التحول، كما يجب تمكينها من التغيير كي تلبي الاحتياجات الجديدة لعملائها على نحوٍ أفضل، وهذا يتطلب تفويض مسؤوليات وسلطة اتخاذ قرار واضحة بين هذين الفريقين. وعليك أن تجعل التوتر المحتمل والمتوقع بين هذين الفريقين واضحاً وعلنياً، وأن توضح للفريقين كيف يمكنهما أن يخدما المصلحة

الكلية للمنظمة، ويمكن لخبراء تطوير المنظمات أن يساعدوا في هذا العمل، الذي ينبغي أن يبدأ حين تأسيس فريق قائد التغيير، ويعاد النظر فيه باستمرار وبانتظام أو لمّا تظهر مشكلات خلال عملية التحول.

معظم تحولات توسيع الشركات يُستخدم فيها العديد من الخبراء الخارجيين، ما يستدعي التأكد من أنّ هؤلاء الخبراء جميعهم يعرفون مسؤوليات الأفراد في المنظمة، ويعرفون كيف سيعملون معهم ضمن الموارد الداخلية المتاحة للقيام بما هو أفضل للمنظمة، بالمقارنة مع أجنداتهم الشخصية، لذلك عليك أن تضع مسبقاً توقعات لتوجيه نوعية وكفاءة وفاعلية علاقات العمل فيما بينهم، وبعدها ألزمهم بها.

المهمة 4.A.I: تحديد مجتمع المشروع:

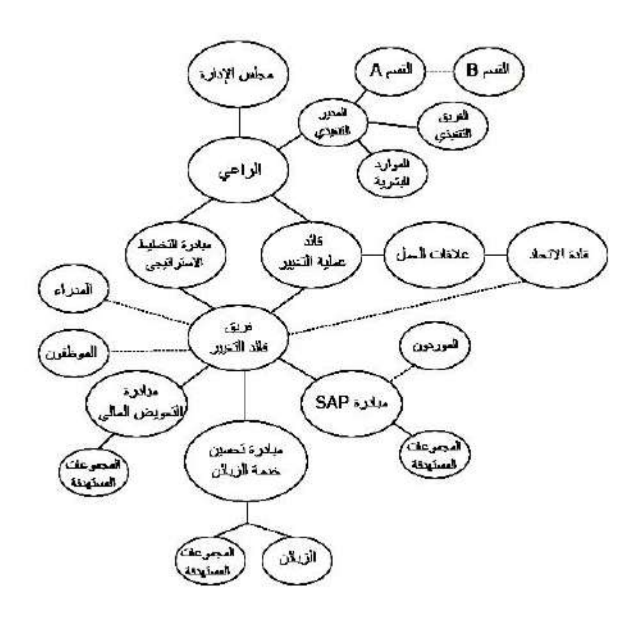
من المهم أن يكون واضحاً من هم الأفراد الذين ستتأثر أوضاعهم في جهد التغيير، ومن يجب أن يشارك فيه بطريقةٍ أو بأخرى؛ أي من لديه اهتمام ذاتي في الوصول إلى نتائج التغيير؟ ومن لديه شيء ليقدمه من معارف، أو مهارات، أو موارد؟ ومن سيتأثر جديّاً بهذا التغيير؟ ومن هم الأفراد الذين يجب أن تستمع إليهم عندما تخطط للتغيير؟ وحين التهيئة للتغيير حدد الأفراد جميعهم داخل المنظمة وخارجها؛ من لديهم مصلحة في الجهد ومن سيشارك به أو من سيتأثّر به؟ هذا التحديد سيوفر لك مرجعاً سهلاً وبسيطاً للتفكير في الاحتياجات المتعددة لأصحاب المصالح، وأنت تحدد شكل إستراتيجية التغيير، وخطتك العملية، والاتصالات، وإستراتيجية المشاركة، كما أنّه سيساعدك أيضاً في توفير الدعم المطلوب للتحول لينجح.

تشير بعض أساليب إدارة التغيير إلى هذا العمل بأنّه رسم "خريطة للأطراف المعنية بالتغيير"، التي يستخدمونها لتحديد مقاومي التغيير من

جميع الفئات، ونطلق على هذه المجموعة اسم "مجتمع المشروع"، ويفضل استخدام هذه الطريقة لتحويل نوايا هذه المجموعة إلى المشاركة في وضع رؤية مشتركة للتغيير، وإلى العمل معاً من أجل المصلحة الجماعية للمنظمة، ومن ثمّ ستكون لها فائدة في التغيير أكثر من مجرد تحديد المقاومين فقط، ويوضح الشكل (1.1) أنموذجاً لخريطة مجتمع المشروع.

حينما ترسم خريطة لمجتمع المشروع بالتفصيل، فكر في الفئات التي يجب أن تتضمنها هذه الخريطة، كالأفراد الذين يملكون المعارف والمهارات والموارد، ولديهم تأثير في الآخرين؛ أي الأفراد الذين يجب أن يكونوا في الخريطة من الناحيتين السياسية والعاطفية، والذين سيشاركون في التغيير وفي تنفيذه، والذين سيتأثرون به لكن لا يشاركون في تنفيذه كالشركاء، والموردين، والعملاء أو المرضى، أو الأقسام الأخرى التي يقوم عملها على ما تفعله.

الشكل (1-1) أنموذج خريطة مجتمع المشروع



ملاحظة: تمثل الخطوط المستمرة العلاقات المباشرة، وتشير الخطوط المنقطة إلى علاقات الشراكة أو علاقات عابرة للحدود.

ينبغي أن تكشف خريطة مجتمع المشروع العلاقات بين أفراد المنظمة بوضوح، وهذا سيمكنك من تعزيز هذه العلاقات من الناحيتين الإستراتيجية والسياسية في أثناء عملية التغيير، وقد ترغب في تحديد العلاقات التي تحتاج إلى تحسين ضمن هذا المجتمع، لأنّك ستعتمد عليها ليعمل الأفراد بكفاءة وفاعلية في دعم التحول الشامل الكلي. يمكنك استخدام هذه المعلومات كمُدخل للمهمة 3.A.I وهي خلق علاقات العمل الاختيارية.

يمكنك أن تعمل مع مجتمع المشروع بطرائق عدّة؛ إمّا على نحو شخصي وجهاً لوجه، وإما عن طريق البريد الإلكترونية، أو كمجموعة نقاشية إلكترونية. هدفك الأول في هذا المجتمع هو خلق الظروف الملائمة بين الأفراد جميعهم لدعم التحول بفاعلية حينما يتضح ويتجلى، لكن نحن لا نؤيد فكرة أن تؤطر هذا المجتمع في هيكلٍ رسميٍّ فقد تصل إلى تأثير أكبر عندما تسمح له أن يُدار على نحو طبيعي من خلال العمل مع أجزاء منه وفق ما تتطلبه عملية التغيير، وقد تتضمن إستراتيجية هذا المجتمع الآتي:

- إطلاع هؤلاء الأفراد، دائماً، على حالة جهد التغيير، كي يكونوا مراجع تساعد في تحديد شكل خطط إيصال فكرة التغيير.

- إسناد أدوار أساسية إليهم أو تكليفهم بأعمال ونشاطات التغيير الرئيسة.
- وضع توقعات مشتركة عن الطريقة التي يمكنهم من خلالها إضافة قيمة إلى جهد التغيير، والعمل معهم على توفير دعم كبير للرؤية والحالة المرغوب الوصول إليها.
- تحديد شكل إستراتيجية المشاركة خلال مسار عملية التغيير، وإجراء لقاءات مع الأعضاء المناسبين لجمع المدخلات المهمة وذات الصلة بعملية التغيير، أو الاستفادة منهم كمستشارين لتحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والثقافية المتعددة في أثناء التحول.
- تحديد الديناميات السياسية والمقاومة مسبقاً.
- تدريبهم على المتطلبات الفريدة والمميزة للثقافة المرغوبة، ولطريقة التفكير، وطرائق الربط بينهما.
- تحديد مواقعهم كمؤيدين للتغيير، وأمثلة يحتذى بها عن السلوك الجديد، ومصادر للمعلومات، وهكذا.

الدليل (1.1) يمثل ورقة عمل تساعد في تحديد مجتمع المشروع.

الآن أصبح واضحاً لك المهام التي يؤديها كل شخص، وما هو الوضع الحالي لجهد التغيير، وتالياً يمكنك أن تتقدم في العمل المهم، وهو وضع المسوّغات الرسمية للتغيير.

الدليل (1.1) تحديد مجتمع مشروعك:

ورقة عمل
يجب أن تحدد أعضاء مجتمع المشروع، وذلك بتسمية الأفراد الأساسيين بين المجموعات الآتية:
قيادة التغيير:
➢ الراعي:
➢ قائد عملية التغيير:
➢ الفريق التنفيذي:
➢ فريق قادة التغيير:
➢ قائد مبادرة التغيير:
➢ فريق مشروع التغيير:
➢ خبراء التغيير (الداخليون والخارجيون):
مجموعات أو أفراد أصحاب المصالح:
➢ مجلس الإدارة:
➢ المديرون التنفيذيون:
➢ الإدارة العليا:
➢ الإدارة الوسطى:

- مجموعات الموظفين:
- أصحاب المصالح:
- الاتحادات:

العملاء:

- داخليون:
- خارجيون:

المزودون والموردون:

أقسام المنظمة (الوظائف / العمليات):

المناصب ضمن المنظمة:

المبادرات المهمة الأخرى في التغيير أو التحسين:

قادة عملية التغيير أو مديرو المشروعات ذوو الصلة:

آخرون:

المهمة 5.A.I: تحديد المرحلة (I) من خريطة الطريق:

المرحلة (I) من جهد التغيير مهمة جداً للوصول إلى تهيئة ناجحة له، وتتطلب خطة لها وحدها، إذ تضع هذه المهمة خريطة طريق لهذا العمل، وفي نهايتها، ستضع خريطة للمراحل من II إلى V، وفي المرحلة V، ستطور خطة شاملة للتنفيذ، التي ستصبح خريطتك لإنجاز المتبقي من جهد التغيير.

في تخطيطك لخريطة المرحلة (I)، اختر فقط المهام التي تراها ضرورية من كل واحد من نشاطات هذه المرحلة، وذلك من خلال مراجعة فريق

قادة التغيير لمهام المرحلة (I) بأكملها، أو من خلال قراءة **(الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير)** في الفصل الرابع عشر، للحصول على الفهم العام، وحينها يمكنك أن تقرر في أي منها ستستثمر الوقت والموارد لإكمالها، والفصول الثلاثة التالية تناقش العمل المتبقي في المرحلة (I).

النشاط B.I: وضع مسوّغات التغيير وتحديد النتائج الأوليّة المرغوبة منه:

لن يعطي أي من القادة أو الموظفين قلبه وروحه لجهد شاق ومعقد كالتحول، إذا لم يفهموا لماذا هذا التغيير ضروري؟ وما الفائدة التي سيعود عليهم بها، سواء على الصعيد الشخصي أم على صعيد المنظمة؟ وهذا النشاط يجيب عن الأسئلة الأساسية: "لماذا التحول؟" و"ما الحاجة إلى التحول؟" و"ما النتائج التي نريد الوصول إليها من هذا التحول؟" و"ما هي الأشياء التي تقع "خارج هذه اللعبة" والأشياء التي تقع "داخلها"؟" عادةً، يكون للأفراد آراء ووجهات نظر مختلفة عن أسباب الحاجة إلى التغيير، والدوافع وراءه وحجمه، ولن يعرف الأفراد الأسباب التي تدفعهم إلى استثمار هذا الجهد في التغيير حتى تصبح نتائجه واضحة، وإلى أن يفهموا هذه الأسباب فهم لن يدعموا التغيير. وضع مسوّغات للتغيير وتحديد النتائج التي تريد تحقيقها منه ينتج عنهما رؤية مشتركة بين قادة التغيير، ويعطي أصحاب المصالح معنى للتغيير واتجاهه، ويمنحهم طاقة لمواءمة التغيير مع العمل. إذاً، من دون مسوّغات واضحة سيفقد التحول أهميته لدى الموظفين، وستكون هناك مقاومة له وارتباك وعدم شعور بالأمان، ويمكن أن تتضمن مسوّغات التغيير الآتي:

- أسباب التحول.
- دوافع التغيير
- نوع التغيير.
- نقاط قوة التغيير.
- الآثار الأولية على المنظمة وأفرادها.
- المجموعات المستهدفة.
- نطاق التغيير.
- الحاجة الملحة إلى التغيير.

بالإضافة إلى ذلك، توضح هذه المهمة النتائج الأولية المرغوب في تحقيقها من هذا التغيير.

على الرغم من أننا وضعنا هذا العمل كجزء من تحضير القائد للتحوّل، إلّا أنّه قد يشارك أفراد عدّة في تحديد شكل مسوّغات التغيير ونتائجه، فيمكن للسوق، بما أنّه الدافع الأوّل للتحوّل، أن يفرض التركيز على مضمون مسوّغات التغيير. متطلبات السوق للنجاح يمكن أن يتلمسها أي شخص لديه فهم لحاجات العملاء، وما يفعله المنافسون، ولّما يسهم موظفو الصف الأمامي والمديرون في الإدارة المتوسطة في وضع مسوّغات التغيير، فإنّهم يضيفون موثوقية ومصداقية إلى تقييم الاحتياجات، ونقاط قوة إلى التحول، وتأثيراتهم فيه، فإسهاماتهم تعدّ عامل تحفيز كبيراً لهم لفهم التغيير والالتزام به، وبغض النظر عن الشخص الذي جمع البيانات من أجل وضع المسوّغات، نعتقد أنّ القادة مسؤولون عن وضع هذه البيانات جميعها بصورة واضحة، إذ يتفقون عليها ويوصلونها إلى المنظمة في المرحلة ∏.

ربما تكون المعلومات عن مسوّغات التغيير قد ظهرت سابقاً في جهود وضع إستراتيجية العمل في المنظمة، فإذا كان الأمر كذلك، انتقل باكتشافاتك عن إستراتيجية العمل إلى المستوى التالي من التحديد والتخصص، وهو: كيف تتطلب هذه الإستراتيجية من المنظمة أن تتغيّر؟ استخدم إستراتيجية العمل كمُدخل لمهام هذا النشاط لتضمن أنّك تمتلك صورة متكاملة، ولتكون مسوّغاتك للتغيير وإستراتيجية عملك متوائمة مع بعضها بعضاً، فإذا كان هذا الأمر محققاً، فحينها يمكن لمسوّغات التغيير أن تحدد شروط الميزانية أيضاً – ما هو مناسب للتغيير، وما الذي يجب أن يبقى على حاله، وهذه الشروط قد يحددها عدد من العوامل، منها: (١) توقعات القائد للرؤية والنتائج المرغوبة في التغيير. (٢) الشروط الموجودة مسبقاً مثل ضروريات العمل الإستراتيجية أو الديناميات السياسيّة. (٣) احتياجات التقليل من المخاطر. (٤) الوضع الحالي لأداء المنظمة وظروفها المالية. (٥) أي قوة دافعة أخرى تؤثر في هذا الوضع. حينما تحدد النتائج المرجوة من جهد التغيير، ستصبح مسوّغاتك له أقوى – ما الذي تريد أن تصل إليه في المستقبل و / أو ما النتائج المتقدمة التي تسعى إلى الوصول إليها؟ وينبغي أن يتضمن إعلانك عن هذه النتائج الفوائد التي ستجنيها منظمتك منها، وتصوراً للنجاح أو تعريفاً له. بكلمات بسيطة، هذا النشاط يصف سبب التغيير وتأثيره – ما الذي دفع إليه؟ وما الذي سينتج عنه عندما يُنفّذ بنجاح؟

المهمة 1.B.I: تصميم عملية لوضع مسوّغات التغيير والنتائج الأوليّة المرغوبة فيه:

من المسؤول عن وضع مسوّغات التغيير؟ وما أفضل طريقة لوضعها؟ ومن ينبغي أن يشارك في تحديد النتائج التي ترغب في الوصول إليها، والرؤية،

وشروط ميزانية التغيير؟ معايير إجابتك عن هذه الأسئلة ينبغي أن تتضمن: **(١)** الأشخاص الذين لديهم فهم شامل للديناميات البيئية والتنظيمية التي تقود الحاجة إلى التغيير، **(٢)** الأفراد الذين يفهمون الحاجة إلى ثقافة وطريقة تفكير جديدتين، **(٣)** درجة أهمية الحاجة التي تواجهك، **(٤)** إلى أي درجة أسهمت إستراتيجية العمل في تشكيل رؤيتك ومسوّغاتك للتغيير، **(٥)** كفاءة وخبرة الأفراد في المجالات التي من المتوقع أن تكون ضمن نطاق عملية التحوّل.

عليك أن تُصمم عملية وضع مسوّغات التغيير والنتائج المرجوة منه من خلال مراجعة مهام هذا النشاط جميعها، وبعدها يمكنك أن تقرر كيف ستحققها، وتحدد الإطار الزمني لذلك.

المهمة 2.B.I: تقييم دوافع التغيير:

عليك أن تحدد العوامل المحفزة والدوافع التي تقود التغييرات في منظمتك لتصميم مسوّغات وإستراتيجية تغيير فعالة ومؤثرة، وذلك بصفتك قائداً لعملية التغيير أو خبيراً فيه، ويقدّم لك كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" سبعة دوافع للتغيير توسّع، مجتمعةً مع بعضها بعضاً، النظرة التقليدية لقائد التغيير إلى نطاق التغيير، ويجب أخذ هذه الدوافع السبعة جميعها في الحسبان كي تتمكن من تحديد نطاق جهد التغيير بدقة، وتتمكن من تخطيط إستراتيجية التنفيذ – ولا سيما إذا كان هذا التغيير تغييراً تحولياً، وفي الشكل **(1.I)** وضحنا أنموذج دوافع التغيير في مقدمة هذا الكتاب، أمّا الجدول الآتي فهو يعرّف باختصار كل دافع من هذه الدوافع، فكل واحد منها يوفر البيانات الضرورية لتحديد أي نوع من التغييرات يجب أن يحدث

في المنظمة، ولماذا يجب أن يحدث، وقد يخبرنا أيضاً ما الذي لا يجب تغييره، لكن تذكّر أنّ عليك أن تستكشف الدوافع السبعة جميعها، ولا تتوقف عند حاجات وضروريات المنظمة، لأنّ النطاق الشامل للتحوّل يجب أن يتضمّن الثقافة والسلوك، وطريقة التفكير.

تذكر دائماً أنّ دوافع التغيير جميعها يجب أن تكون واضحة للجميع لفهم النطاق الشامل للتغيير، وقد تجعل طريقة استجابتك لها مسوّغات ونطاق التغيير واضحة ومفهومة بسهولة، وهذه الاستجابة ينبغي أن تتضمّن المطلوب من القادة والمديرين لتحديد شكل التغيير، وتعزيزه في أنفسهم وفي المنظمة.

الدليل **(**1.2**)** يزودك بورقة عمل لتقييم دوافع التغيير، استخدم استجابتك لها كمدخلات لنطاق التغيير ومسوّغات التغيير.

دوافع التغيير

- **القوى البيئية:** وهي ديناميات المضمون الشامل الذي تعمل ضمنه المنظمة والأفراد، وهي تتضمن النزعة والاتجاهين الاجتماعي والديموغرافي السائد، وضغوط العمل أو الضغوط الاقتصادية، والديناميات السياسيّة، والقرارات الحكوميّة، والتطور التكنولوجي، والنماذج الديموغرافية، والمشكلات القانونية، والبيئة الطبيعيّة.
- **متطلبات سوق العمل للنجاح:** وهي مجموعة من مجمل متطلبات العملاء التي تحدد ما الذي يحتاجه أي عمل أو تجارة لينجح في السوق، فهي لا تتضمن فقط حاجاتهم من المنتجات والخدمات الحقيقية الفعلية، ولكن أيضاً متطلبات أخرى مثل سرعة التوصيل، وسرعة الوصول إلى

المعلومات، والقدرة على التعديل حسب المتطلبات، والأسعار المحدودة، ومستوى الجودة، والحاجة إلى الإبداع، ومستوى خدمة العملاء، وغيرها. ويعود السبب في هذه التغييرات في متطلبات السوق إلى التغييرات في القوى البيئية.

- **ضرورات العمل:** مختصر ضرورات العمل هي ما يجب على الشركة فعله من الناحية الإستراتيجية لتكون ناجحة، وذلك بالنظر إلى متطلبات العملاء المتغيرة، ويمكن أن يتطلب هذا الأمر إعادة التفكير بصورة منهجية في مهمة الشركة، وإستراتيجيتها، وأهدافها، ومنتجاتها، وخدماتها، ومكانتها في التجارة الإلكترونيةة، والتسعير، والحاجة إلى الدمج أو الاستحواذ، أو استخدام العلامة التجارية، وتغييرها جميعها، وتتحدد ضرورات العمل عادة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجية في المنظمة.

- **الضرورات التنظيمية:** وهي التي تحدد ما الذي يجب أن يتغيّر في هيكل المنظمة، وأنظمتها، وعملياتها، والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ومواردها، وقاعدة المهارات، وتشكيل فريق لتحديد ضرورات العمل الإستراتيجية، والأمثلة على هذه الضرورات تتضمن إعادة هيكلة المنظمة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إعادة تنظيمها، تطبيق إدارة المعارف الجديدة وآليات المشاركة الجديدة، أو أساليب بيع جديدة.

- **الضرورات الثقافية:** تدل على الطريقة التي تتغير فيها القيم والمعايير، وأسلوب الحياة والعمل الجماعي، والارتباط بالشركة لدعم وقيادة التصميم، والإستراتيجية، والعمليات الجديدة في المنظمة. بعض جهود التغيير تقودها الحاجة إلى تغيير الثقافة، كالحاجة إلى نمط قيادة وفريق

عمل جديد، أو إلى ممارسات في العمل تكون عابرة للحدود، فإذا كان الأمر كذلك، فإنّ هذا الدافع سيُعطى اهتماماً وانتباهاً مفصّلين أكثر، وعادةً يعدُّ هذا الدافع داعماً لضرورات المنظمة للتغيير وضرورات العمل فيها.

- **سلوك القادة والموظفين:** وهو يخلق السلوك الجماعي، ويعبر عن أداء وثقافة المنظمة، وهذا السلوك أكثر من مجرّد أفعال واضحة، إنّه يصف الأسلوب، أو اللهجة، أو الشخصية التي تظهر في أفعال الأفراد، والطريقة التي سيتغير فيها أسلوب حياتهم لخلق ثقافة جديدة، فالقادة والموظفون، كلاهما، من الناحيتين الفردية والجماعية، يجب أن يختاروا التصرف بطريقة مختلفة تماماً لتغيير ثقافة المنظمة.

- **طريقة تفكير القائد والموظف:** تتضمن نظرة الأفراد إلى العالم، والافتراضات، والاعتقادات، والتصورات الذهنية، إذ تجعل طريقة التفكير الأفراد يتصرفون كما يفكرون؛ أي يكمن السلوك وراء طريقة التفكير، وإدراكك حقيقة أنّ كل فرد منّا له طريقة تفكير لا سيما به، تؤثر مباشرةً في مشاعره وقراراته وأفعاله ونتائجه، هو غالباً أوّل خطوة مهمة في بناء الوعي الفردي والتنظيمي والرغبة في التغيير، فمثلاً، يجب أن ينقل أو يحوّل القادة والموظفون طريقة تفكيرهم من "ما نفعله مفيد دائماً لنا، لذلك دعونا نعمله دائماً" إلى "يجب أن نبحث عن طرائق جديدة ومختلفة لتلبية احتياجات عملائنا."

تغيير طريقة التفكير يتطلب غالباً أن نحفز وندعم السلوكات الجديدة لدى القادة والموظفين معاً، وعادةً يتطلب التحول في طريقة التفكير من قادة

المنظمات أن يدركوا التغييرات في القوى البيئية والسوق ومتطلبات العملاء، وبذلك يكونون قادرين على تحديد أفضل اتجاه إستراتيجي للعمل، وأفضل هيكل، أو أفضل عملية تشغيل، أو أفضل ثقافة، وغالباً يتطلب تغيير طريقة التفكير في الموظفين فهم السبب الذي يجعل من التغيير أمراً ضرورياً، ليتمكنوا من معرفة ما يتوجب عليهم عمله لتنفيذ هذا التغيير، وتضم جهود تغيير الثقافة طريقة التفكير دائماً.

المهمة 3.B.I: توضيح نوع التغيير:

تكشف دوافعك إلى التغيير عن النوع الأساسي من التغيير الذي ستقوده، سواء كان إنمائياً، أم انتقالياً، أو تحولياً، فكلما تطلب التغيير حدوث تغيير في الثقافة والسلوك، وطريقة التفكير، كان هذا التغيير تغييراً تحوليّاً. في كتابنا هذا، نشير باستمرار إلى جهد التغيير بأنّه جهد تغيير تحولي، لأنّ خريطة طريق قائد التغيير صُممت لتخدم الحاجات الفريدة للتحوّل، وأيضاً الأنواع الأخرى من التغيير، ولأنّ جهد التغيير قد لا يكون تحولياً فعلاً، فأنت لا تزال في حاجة إلى أن تحدد النوع الصحيح للتغيير الذي تقوده.

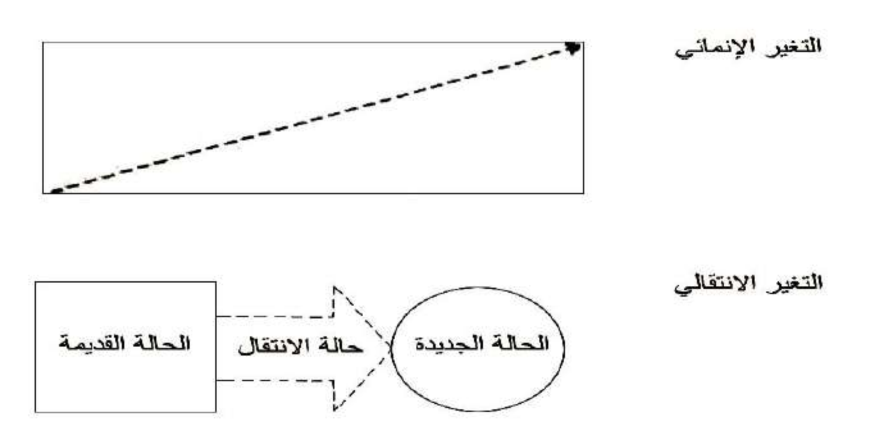
نوع التغيير له آثار مباشرة في إستراتيجية التغيير، وقيادة الجهد المطلوب، وعدم تحديد نوع التغيير بدقة له نتائج قد تخلق فوضى أو دماراً مكلفاً، أو فشلاً لجهودك، وغالباً، حينما يتعلّم القادة الأنواع الثلاثة للتغيير، فإنّهم يختارون التغيير الانتقالي أو الإنمائي، لأنّ إدارة هذه الأنواع أسهل.

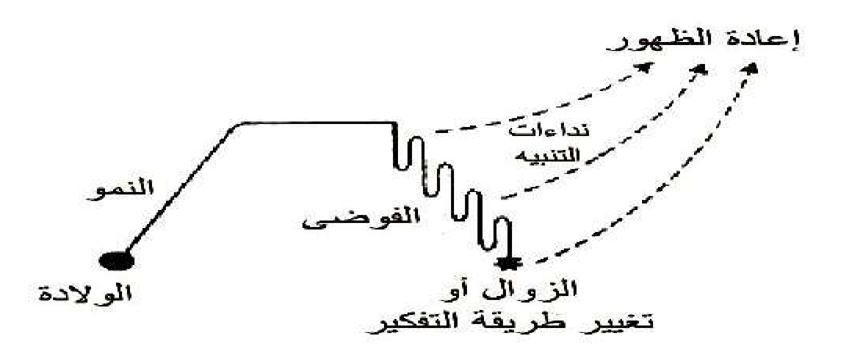
الدليل (2.1): تحديد دوافع التغيير

ورقة عمل
➢ القوى البيئية:
➢متطلبات السوق للنجاح:
➢ضرورات العمل:
➢ضرورات تنظيمية:
➢ضرورات ثقافية:
➢سلوك القائد/ الموظف:
➢طريقة تفكير القائد/ الموظف:

إذا كان تغييرك تغييراً تحولياً فعلاً، فلا يمكنك أن تغير تلك الحقيقة بتسميته باسمٍ آخر، فإذا كان تحوّل، فهو تحوّلاً، وأنت في حاجة إلى بناء إستراتيجية تغيير وخطة تناسب التحوّل، وبصفتك قائداً للتغيير يتمتع بالوعي، فإنّ التحدي الذي تواجهه هو أن تحدد النوع الحقيقي للتغيير الذي يحدث، وتبدأ بالتخطيط من هذه اللحظة، والشكل (2.1) يصف بوضوح الأنواع الثلاثة، التي ناقشناها بإسهاب في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير".

الشكل (2.1) أنواع التغيير الثلاثة





التغيير التحولي

على الرغم من أنّه قد يكون لديك أنواع عدّة من التغيير ضمن الجهد الكلي أو في مبادراتك المختلطة، إلّا أنّ هناك دائماً نوعاً أساسياً واحداً، وهو النوع الذي سيؤثر على نحو في على تصميم إستراتيجية التغيير، فمثلاً، قد تحتاج إلى تطوير أنظمة ومهارات التسويق (تغيير إنمائي)، وقد تحتاج إلى دمج وظائف متعددة لتحسين الكفاءة والفاعلية (التغيير الانتقالي)، لكن التغيير الأساس هو تحول جذري لأنموذج تجارتك إلى تجارة إلكترونية، مثل هذا التغيير هو تغيير تحوّلي لأنّه يتطلّب تحوّلاً مهماً في الاتجاه، ويتطلّب تغييراً رئيساً في الثقافة والسلوك، وطريقة التفكير لدى قادة وأفراد المنظمة.

المهمة 4.B.I: تحديد نقاط قوة التغيير:

تضم معظم جهود التغيير شيئاً مهماً وأساسياً أو اثنين يجب تغييرهما، وهذا الأمر يسرّع أو يحفز التغيير في نواحي المنظمة الأخرى، وتدعى هذه الأشياء القليلة بنقاط قوة التغيير، وهي تركز على مضمون التغيير، ففي سبيل المثال، قد تكون نقطة القوة لديك هي توظيف نظام معلومات الموارد البشرية لجمع ودمج البيانات جميعها عن كل موظف لمعرفة احتياجات الموارد البشرية جميعها، وتكمن نقطة القوة في معالجة كميات كبيرة من بيانات الموارد البشرية التي تساعد في وضع سياسة المنظمة، وتقييم أداء الأفراد، وتوحيد وتبسيط معاملات الموارد البشرية جميعها في داخل المنظمة أو في فروعها، وهناك نقطة قوة مختلفة، وهي جمع سلسلة التزويد والشراء في نظام واحد، إذ يمكن إدارة تكاليفها وكفاءتها بفاعلية أكثر. ومثال آخر، هو تغيير ثقافة المنظمة لتكون أكثر رياديّة، وأكثر اعتماداً على العمل ضمن فريق،

أو قد تكون قائمة على أساس المشاركة في الإبداع، فهذه الأنواع من الثقافة ضرورية ومهمة للإبداع والكفاءة ومستوى العمل العابر للحدود والمطلوب لتلبية الاحتياجات المتعددة للعملاء أو المرضى، لكن يجب عليك أن تتأكّد أنّ قادة التغيير جميعهم متفقون على أهمية كل نقطة من نقاط القوة لديك، وعلى الفوائد التي ستقدمها هذه النقاط للوصول إلى النتائج المرغوبة.

هذه الأمثلة هي العمل الأولي الذي سيحفز التغييرات المطلوبة، وعلى الرغم من ذلك، فهي لا تحدد النطاق الكلي للتغيير الذي يأتي من مهام عدّة في هذا النشاط تبلغ ذروتها في النطاق الشامل للتغيير في المهمة 6.B.I، وعلى الرغم من ذلك ستظهر مسوّغات التغيير نقاط قوتك لتساعد في توضيح الهدف وتركيز التحوّل.

المهمة 5.B.I: تحليل الأثر الأولي:

طالما أصبحت واضحةً لديك الأشياء التي يتضمنها نطاق جهد التغيير، فمن المهم أن تحدد أنواع التأثيرات التي سيخلقها القيام بهذا التغيير عبر المنظمة، وكلما أسرعت في توضيح هذه التأثيرات، كان تخطيطك أفضل. في هذه النقطة من عملية التغيير، يمكن إجراء تقييم الأثر على المستوى العام فقط، أمّا لمّا تصمم الحالة المستقبلية الفعلية، فستكون قادراً على إجراء المزيد من تقييمات الأثر من خلال التحليل، وهذا هو هدف المرحلة ٧. من الآن فصاعداً، هذا التقييم العام يركز انتباه القادة على

العناصر التنظيمية والإجراءات معاً والآثار الشخصيّة والثقافية، وقد يكشف تحليل الأثر العام، في هذه المرحلة، التأثيرات التي تتحدى توقعات القائد حول الأشياء التي يجب أن تبقى على حالها.

حساب تحليل الأثر الأولي الموضح في الدليل **(**3.1**)**، هو أداة مفيدة لإجراء هذا التقييم، إذ تحدد هذه الأداة قائمة بمناطق أنموذجية عدّة للأثر، التي تتأثر بالتغيير في المنظمة، وحساب تحليل الأثر الأولي هو طريقة فعالة لتوسيع نظرة قائد التغيير إلى الاهتمام، والتخطيط، والوقت، والموارد التي يحتاجها التغيير، وهو مصمم لخلق رؤية تستوعب جميع النظم في المنظمة والتحول، هذه المجالات ستخبرك كم سيكون أثر التحول عميقاً وشاملاً. هذه المعلومات، بالإضافة إلى تحديدك لدوافع التغيير ونقاط قوتك، مهمة لفهم احتياجات إستراتيجية التغيير من الاهتمام بما يحقق نجاح التحول، وتستخدم هذه المعلومات كمُدخل لتحديد نطاق التغيير، وقد تساعدك في تحديد حجم التغيير المطلوب.

لتملأ حساب تحليل الأثر الأولي، فكر في جهد التغيير كما تفهمه حالياً، راجع كل بند في الأداة، تفقدها إن كانت ستتأثر بجهد التغيير في أثناء التصميم أو التنفيذ، وكل بند تتفقده يتطلب تخطيطاً أكثر تفصيلاً وانتباهاً كجزء من المرحلة V والمرحلة VI في خطة عملية التغيير. من الآن فصاعداً، الانتباه إلى النواحي التي تتطلب تركيزاً أكثر، يساعدك في توضيح نطاق التغيير.

الدليل (3.1) مرجع تحليل الأثر الأولي:

ورقة عمل
ما هي النواحي التي ستتأثر بالتغيير في منظمتك؟ حدد أيّ المناطق الآتية ستتأثر بجهودك: **الآثار التنظيمية/ الإجراءات:** __________ الهدف/ الرؤية/ المهمة __________ إستراتيجية العمل __________ المكانة السوقية __________ الهيكلية التنظيمية __________ أنظمة وعمليات الإدارة __________ التكنولوجيا/ المعدات __________ المهام/ تعريف العمل/ مستويات العمل __________ المنتجات والخدمات __________ الأفراد: العدد/ المهارات/ الأنظمة __________ السياسات/ الإجراءات __________ الموارد المطلوبة/ الموارد المتاحة __________ الاحتياجات من الأماكن/ الترتيب/ التنقلات __________ الصورة/ العلامة التجارية (الطريقة التي يرانا بها الآخرون) __________ الهوية (من نحن، كيف نرى أنفسنا)

__________ خدمة العملاء

__________ علاقات الموردين

__________ نشاط الاتحاد

__________ الاستجابة إلى القرارات الحكومية

__________ الدمج والاستحواذ أو الشراء

__________ الانقسام/ التصفية

__________ تقليص الحجم، الدمج

__________ المعايير

__________ النمو/ التوسع/ الشركات الناشئة

__________ الإدارة الماهرة/ توارث الإدارة

__________ تدفق العمل

__________ الحوكمة واتخاذ القرار

__________ هيكلة الفريق

__________ المهارات التقنية الفنية/ والاحترافية

__________ تدريب المهارات الحالي

__________ أنظمة وطرائق الاتصال والمشاركة

__________ أخرى:

تأثيرات ثقافية/ شخصيّة:

__________ مقاومة التغيير/ القلق

__________ الحزن على التخلي عن الطرائق القديمة

__________ الحافز والالتزام

________ الأشياء التي يتميز بها الأفراد

________ فقدان السيطرة

________ مشكلات الإدماج / الإقصاء

________ الديناميات السياسية والتغيير في توازن القوى

________ مفاهيم العدل

________ القيم

________ المعايير

________ نمط أو أسلوب القائد/ سلوك التنفيذي أو الإداري

________ طريقة تفكير القائد، الموقف

________ سلوك الموظف

________ طريقة تفكير الموظف، موقف

________ التوقعات / التناقض النفسي

________ الحاجة إلى التعلم وتصحيح المسار

________ مهارات الأفراد أو العلاقات

________ التغيير في العلاقات (مثلاً، عابر للحدود)

________ كفاءة الفريق

________ تطوير الإدارة/ تدريب مهارات كفاءة الأفراد

________ أخرى:

المهمة I.B.6: توضيح نطاق التغيير والمجموعات المستهدفة

يجب أن تحدد مسوّغات التغيير بدقة المجموعات المستهدفة في التحول ونطاق التغيير المطلوب في المنظمة، فالمجموعات المستهدفة هي المجموعات والأفراد الذين سيتأثرون مباشرةً بالتغيير أو الأساسيون في تنفيذ التغيير. فإذا وضعت خريطة مجتمع المشروع في المهمة (I.1.4)، فمن المحتمل أن تكون قد حددت المجموعات المستهدفة فيها، ومن الضروري أن تفكر في الاحتياجات المتعددة لهذه المجموعات حين التخطيط للتغيير، وفي اتصالاتك وإستراتيجياتك للمشاركة.

نطاق التغيير هو مدى اتساع وعمق جهد التغيير، ويتضمن المجموعات المستهدفة والمبادرات، وهو يحدد الأشياء التي يجب أن تحظى بالاهتمام والانتباه، والأشياء التي يجب أن تخطط لها، ومن الأخطاء الأكثر شيوعاً بين القادة، حين إجراء التغيير، هو جعل نطاق التغيير ضيقاً ومحدوداً جداً، لأنّه إذا كان محدوداً جداً، فإنّ انعكاسات التغيير ستحدث خارج نطاق رؤيتك للأشياء، ما تنتج عنه مفاجآت غير سارة، وإذا كان نطاقك غير دقيق، فقد تفقد نقاط قوتك الأساسية التي تساعد في حدوث التغيير، وتصرف الطاقة على أشياء مغلوطة، والفكرة التقليدية عن نطاق التغيير هي تحديده في مصطلحات وبنود تجارية، وفنية، وتقنية، وتنظيمية حصرية، مع إهمال التغييرات الثقافية والفردية المطلوبة من أجل التغيير، وكي ينجح التحول يجب أن يشمل النطاق متطلبات التغيير جميعها. يوجز كل من أنموذج

دوافع التغيير ومرجع تحليل الأثر الأولي أنواع المبادرات المطلوبة في النطاق التي يمكنك استخدمهما كمُدخل لتحديد النطاق.

المهمة 7.B.I: تحديد مدى ضرورة هذا التغيير:

مُخرج آخر لدوافع التغيير هو تحديد درجة أهمية إنجاز هذا التحوّل، إذ إنّ درجة الأهمية التي تحددها في هذه المرحلة من جهد التغيير ستؤسس لنجاح أو فشل التغيير، لذلك يجب أن تدرك الأشياء الضرورية بدقة، فالمبالغة في أهمية التغيير، والحاجة إليه، ستخلق حالة من الهلع والأفعال المتشتتة، أمّا التقليل من أهميته فسينتج عنه تهاون ولا مبالاة في التغيير. ما هي درجة الأهمية الحقيقية لهذا التغيير؟

أحد الأخطاء الشائعة في قيادة التحول هو الافتراض التلقائي أنّ التغيير يجب أن يحدث بسرعة تفوق القدرة البشرية، إذ يفترض مجتمعنا أنّ درجة الأهمية تعني أن نتجاوز السرعة الممكنة لإنجاز التغيير، وعلى الرغم من ذلك، فدرجة الأهمية، بحد ذاتها، ليست أمراً سيئاً، بل هي حافز مهم للعمل بتركيز، كما أنّ الإحساس الواقعي بالأهمية هو أمر ضروريٌّ، وهو أحد المحددات الأساسية للطريقة التي ستستجيب بها المنظمة إلى التغيير.

يجب أن تتذكر دائماً أنّ درجة الأهمية ليست شيئاً محدداً وثابتاً كجدول مواعيدك، كما أنّ الرغبة في السرعة ليست أمراً سهل التحقيق كتحديد السوق لموعد التسليم النهائي، فالموظفون سيفهمون الحاجة الحقيقية إلى السرعة، لكن لن يكترثوا إلى الأهمية المزيفة، وسيعدُّونها سبباً آخرَ لعدم الوثوق بأنّ الإداريين التنفيذيين يخبرونهم الحقيقة. لا تقترف هذا الخطأ

فعادةً المديرون التنفيذيون الذين يقودون التحول لا شعورياً ضمن إطارٍ زمنيٍّ غير واقعي، ومن دون التفكير في الدوافع الداخلية أو في حالة الأفراد لديهم، يكلفون المنظمة معنويات محطمة، وضياعاً في الإنتاجية، وجودة معيبة، وهذه جميعها تستغرق وقتاً أكبر لإصلاحها، وهذا أمر لا مفر منه.

تساعدك هذه المهمة في التفكير في العوامل التي تؤثر في درجة الأهمية لديك وأخذها في الحسبان، وهي أوّل خطوة في توقيت وسرعة التغيير.

الإحساس بالأهمية، الذي تؤسس له، هنا سيصبح مُدخل إلى المهمة (12.E.I)، وفي هذه المهمة، ستحدد المعالم المهمة والإطار الزمني العام كجزء من تطوير إستراتيجيتك للتغيير.

بعد ذلك، في المهمة (VI)، وهي التخطيط والتنظيم من أجل التنفيذ، ستكون قادراً على تطوير إطار زمني مدروس أكثر، وفي تلك اللحظة من عملية التغيير، سيعتمد عملك على تحليل أثر مفصَّل للعوامل الخارجية (البيئة، والسوق، والمنظمة)، والعوامل الداخلية (الثقافة، وزمن تطوير المهارات، والتغييرات الشخصية، وقدرة وكفاءة الأفراد)، والأعمال المطلوبة لحل المشكلات ذات الأثر، حينها يتجمّع العمل الحقيقي للتغيير في خطة التنفيذ الشاملة، التي يمكن أن تشير إلى الوقت الذي سيستغرقه الجهد على نحو أفضل، وذلك إذا أُنجِزَ على النحو الأمثل. وعلى الرغم من ذلك، في هذه المرحلة المبكرة من المرحلة (I)، يمكن للقائد أن يخمن الإطار الزمني باستخدامه للتقييم الأولي لنطاق التغيير وانطباعه عن قدرة الأفراد على القيام بما هو مطلوب منهم، لذلك، في إيصال الضغوطات الزمنية في هذه المرحلة المبكرة، من الأفضل التركيز على درجة الأهمية وتقديم الإطار الزمني المرغوب كتخمين أولي.

المهمة 8.B.I: تحديد النتائج المرغوبة، ووضع مسوّغات التغيير:

نتائج المهام السبع الأولى لهذا النشاط يترتب عليها موقفك الأولي من السبب الذي يجعلك تُجري هذا التغيير، وما الذي تريد تحقيقه منه؛ أي نتائجك. ربما تكون قد حددت النتائج المرجوة من كل دافع من دوافع التغيير عندما عملت عليها، بالإضافة إلى ذلك، أنت تحتاج إلى توضيح شروط الميزانية الواجب احترامها لمّا يتقدّم التغيير، وإلى توضيح الهدف الأساس والشامل من التحوّل الكامل.

النتائج المرغوبة يمكن أن تأخذ أشكالاً عدّة، عادةً نرى تطلعات عالية المستوى تشمل رؤية أو مجموعة من التوقعات القوية، فنحن نرى الأهداف والغايات والمقاييس، وتكون جميعها أشياء مادية وملموسة أكثر من كونها مجرّد توقعات، وفي هذه النقطة يكون هدفك تحديد شكل الرؤية التحفيزية لهذا التحول، وإذا كان لديك بيانات كافية لتصبح أكثر تخصصاً وتحديداً، يمكنك القيام بهذا. وحينما تكون جهودك في التغيير ثقافية في الأساس، فتأكد من تطوير نتائجك بطريقة توضح التأثير الإيجابي لهذه الثقافة الجديدة – والهدف من هذا تمكين هذه الثقافة في المنظمة. يمكنك استخدام هذه المعلومات لتزويد العاملين بالحافز لبذل هذا الجهد، ومسوغاته، أو لتوفير مُدخل لأصحاب المصالح الذين تريد أن تشاركهم في عملية وضع الرؤية. في المهمة (3.F.I) ستصمم إستراتيجية الرؤية، وستحدد ما إذا كانت هذه الإستراتيجية تشاركية، أو يقودها القائد فقط.

يناقش كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" خمسة مستويات مختلفة من النجاح، وهي أيضاً طرائق لتحديد النتائج المرغوبة، وهي: **(١)** تصميم حالة جديدة، **(٢)** تنفيذ تصميم الحالة الجديدة، **(٣)** تحقيق نتائج عملية، **(٤)** التحول الثقافي، **(٥)** زيادة القدرة التنظيمية على التغيير التي تستفيد من تفكير القادة بمستوى النجاح الذي يسعون إلى الوصول إليه، لأنّ معظم القادة يفكرون في النتائج ضمن المستوى الثالث فقط، وهو تحقيق نتائج عملية، لكنّ المستويات الأخرى هي أيضاً نتائج إذا تمكنت من اختيارها بوعي، وأسست لها في إستراتيجية التغيير، وكل مستوى يزيد عائد الاستثمار من هذا التغيير.

المعلومات المذكورة في النشاط جميعها هي من أساسيات مسوّغات التغيير، والمقدمة التي سبقت النشاط **(B.I)** تحدد عناصر مسوّغات التغيير جميعها، لذلك يمكنك مراجعتها، وتنقيح وتحسين نتائج مهام هذا النشاط جميعها، وكتابة مسوّغاتك للتغيير، والدليل **(4.1)** يزودك بمثال عن مسوّغات التغيير.

مسوّغات التغيير هي مُدخل مهم لإستراتيجية التغيير، التي جُمعت في النشاط **(E.I)**، وفي بداية المرحلة (II)، ستعمل على إيصال مسوّغات التغيير، وإستراتيجية التغيير، وأي مُدخل من مدخلات رؤية التغيير في المنظمة، ويجب عليك أن تتذكر تصميم المسوّغات بطريقة يسهل إيصالها إلى الآخرين، وتكون موجزة، ويمكن الوصول إليها، ومفيدة وملهمة.

الدليل (4.1): أنموذج عن مسوّغات التغيير:

المشروع: إنشاء مجموعة طبيّة متكاملة ضمن نظام صحي
الرؤية: ستكون مجموعة ABC الطبية التجربة الفضلى لدى المرضى والمزودين في كل مجتمع نقدم له خدماتنا؛ سنوفر باستمرار العناية الآمنة ذات القيمة العالية القائمة على الدليل، سيختارنا الأطباء والممرضون لأننا بيئة العمل المثالية لديهم، وسيكونون مخلصين لنا وللمرضى الذين نعالجهم. الخطوة الأولى في تحقيق هذه الرؤية هي توحيد الفرق الطبية جميعها في مستشفياتنا جميعها، سنضع شعبة طبية هي عبارة عن وحدة تشغيلية واحدة (مجموعة طبية واحدة) تخدم كل مستشفى، ولأننا مجموعة موحدة، فستكون لدينا الهيكلية الأساسية المطلوبة لتحقيق رؤيتنا، التي تتضمن العناية الطبية المثالية والموثوقة والقائمة على الدليل؛ أي سيكون لدينا دعم تقني فعال للمرضى والمزودين، وتجربة مريحة للمرضى، وهذه الشعبة ستعطينا نظام دفع موحداً للأطباء جميعاً، أيضاً سنحصل على كفاءة إدارية مهمة من تطبيق الممارسات المثالية، بالإضافة إلى ذلك، سيكون لدينا منتدى فعال ونشط لمشاركة البيانات التجارية والسريرية، وسنخلق بيئة مجتمعية، ونتشارك المسؤوليات عن مرضانا وعن بعضنا بعضاً. **دوافع التغيير:** **١ - الضرورات البيئية:** - "الجيل الجديد" يتقدم في السن، ويحتاجون إلى رعاية أكثر، ما يشكل ضغطاً كبيراً على أنظمة الرعاية الصحية.

- هناك تحول في الصناعة من احتياجات الرعاية الصحية الملحة إلى احتياجات الأمراض المزمنة وإدارة السكان.

- خلقت الثورة في المعارف والقدرات العلمية تقنيات وأدوية غالية الثمن، وتوقعات صناعية باستخدامها لمّا تخلق فارقاً لدى المرضى.

- هناك تحول من تقديم الخدمات إلى المرضى داخل المستشفيات إلى المرضى خارجها بسبب التقنيات الحديثة المتطورة مثل العمليات الجراحية الصغيرة وتقديم الرعاية عن بعد.

- ثمة نقص في مقدمي الرعاية – ولا سيما أطباء وممرضي الرعاية الأولية – ولا سيما لمّا يزداد الطلب على الرعاية.

- معدلات الممارسات السيئة للتأمين تجعل احتواء تكاليف الرعاية الطبية صعباً جداً.

- الأنموذج الحالي لإيصال الرعاية الصحية وتكاليفها ليس مستداماً.

متطلبات السوق للنجاح:

- يحتاج المرضى إلى رعاية أكبر ودفع تأمين أقل.

- في مناخ رد التكاليف أو التعويض الحالي نحتاج إلى أداء مالي استثنائي.

- موارد الرعاية الصحية موارد محدودة، والأشخاص الذين يدفعون الأموال يتوقعون فائدة من الدولارات التي ينفقونها.

- يتوقع المرضى كثيراً من الأطباء والمستشفيات – يريدون أفضل خدمة، والوصول إلى الرعاية التي تناسب نمط حياتهم، ويريدون دعم الرعاية الوقائية، والمزيد من الوصول إلى سجلاتهم الطبية، والمزيد من المعلومات، والمزيد من الفرص لاتخاذ قراراتهم، ويتوقعون أيضاً تجربة إيجابية من استمرار الرعاية.
- توجد توقعات بالشفافية المرتبطة بنوعية أدائنا.

الضرورات التجارية:

- يجب أن تدعم إستراتيجية وهيكلية قيادة المجموعة الطبية إستراتيجية النظام الكلي التي تهدف إلى خلق نظام صحي متكامل في المستشفيات جميعها.
- يجب أن تثبت الأنظمة المنفذة وفورات في التكاليف ورعاية دائمة.
- يجب أن توفر هذه المجموعة الطبية المتكاملة رعاية موثوقة وذات جودة في المستشفيات جميعها، بغض النظر عن المكان الذي يقطن أو يعمل فيه الأطباء.
- يجب أن ندرك العائد من هذا الاستثمار.
- يجب أن تكون الكفاءة في عمليات المحاسبة، والدفع، والعمليات الإدارية ملموسة وقابلة للقياس، وأيضاً في سلسلة عملية التزويد.

الضرورات التنظيمية:

المجموعة الطبية الموحدة يجب أن تفعل الآتي:

- استخدام نظام سجلات الصحة الإلكترونية للشركة لجمع المعلومات عن علاج المرضى والخطط جميعها.
- استخدام أنظمة الموارد البشرية للشركة، والسياسات، والإجراءات المتكاملة.

- استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والإجراءات المتكاملة.

- استخدام الأنظمة المالية والإجراءات المتكاملة.

- استخدام عملية سلسلة التوريد المتكاملة.

- تنسيق عمليات المجموعة الطبية لتطابق وتلبي متطلبات تشغيل الشركة.

- أن تكون منظماً لتستخدم ١٠٠% من الأطباء الموجودين في المستشفى و٩٠% من الأطباء المتعاقدين.

- تمكيننا من تقديم الخدمات في اختصاصاتنا الطبية والحفاظ عليها، وعلى مرافق الرعاية الضرورية.

- تمكيننا من الاستخدام الأمثل لخدمات الرعاية الإسعافية ومراكزها.

الضرورات الثقافية:

- يجب أن يعمل الأطباء معاً بكفاءة وفاعلية لتحقيق المتطلبات الطبية لمستشفياتنا العشرة. ثمة حاجة إلى الرغبة والمرونة في وضع الجدول الزمني لمعالجة متطلبات توفير الرعاية الآمنة ذات الجودة، ويجب على الأطباء أن يعملوا على أنّهم جزء من مجموعة طبية واحدة ومتكاملة.

- يجب أن يكون فريق الممرضين أكثر مرونة في دعم احتياجات الأطباء من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة، كما يجب أن يكون الأطباء أكثر انفتاحاً على مدخلات التمريض لأنّ الممرضين يبقون مع المرضى.

- سلامة المرضى، وجودة وموثوقية الرعاية يجب أن تأتي قبل الكفاءة، والكفاءة هي أيضاً ضرورية لنجاحنا.

- نشجع على الإبداع الذي يجريه الأطباء، لكن على الرغم من ذلك يجب أن نقلل من التغيير والاختلاف في الرعاية، إذ يجب أن يخطط للرعاية وتكون قائمة على الدليل قدر الإمكان، وعلى الرغم من ذلك ينبغي أن تبقى التحسينات المستمرة ضمن ثقافتنا.
- ندعم العلاقات العلاجية الواعية العطوف بين المرضى ومقدمي الرعاية.

الضرورات السلوكية:

- يجب أن يدخل الأطباء والممرضون ملاحظاتهم وخططهم للعلاج في سجلات الصحة الإلكترونية في الوقت المناسب ليتمكن مقدمو الرعاية جميعهم من الوصول إليها.
- يجب أن يشارك الأطباء المعلومات مع المتخصصين من أجل خطة رعاية متكاملة للمرضى.
- يجب أن يعمل الأطباء كفريق مع المتخصصين والممرضين لضمان الرعاية الآمنة والمتكاملة والفعالة.
- يجب أن يتعلم الأطباء والممرضون والإداريون الأنظمة والإجراءات المتكاملة ويتقنوها، وألّا يستخدموا غيرها.
- يجب أن يتحدّث الأطباء والممرضون عن زملائهم بطريقة إيجابية فقط، أو من خلال تقديم مدخلات بنّاءة لتحسين الرعاية وتعميق العلاقات.
- التعاون والحزم، والمحاسبة الذاتية هي أشياء ضرورية.
- يجب أن ينتقل الأطباء إلى المستشفيات الأخرى للتوفيق بين الاختلافات في عبء العمل وحالات الطوارئ.

- ينبغي نقل التوصيات بتحسين الطريقة التي تعمل بها المجموعة الطبية مباشرةً إلى الإدارة، من دون أي تأخير أو انتظار.

ضرورات طريقة التفكير:

- فكر بكفاءة.
- فكر فيما هو أفضل للمريض والنظام الصحي ككل.
- ضع سلامة المريض أولاً في مضمون تقديم الرعاية العطوف في الوقت المناسب، وتمكين الجميع لعمل ما يصبُّ في مصلحة المريض.
- يجب أن يحترم الأطباء والممرضون بعضهم بعضاً، ومساندة بعضهم بعضاً حين التخطيط للرعاية وتقديمها.
- أن يفهم الجميع أنّ هذا العمل هو عملية تعليمية متواصلة لهم، وكل حدث هو فرصة لجعل الأمور أفضل، والتقدم إلى الأمام.
- التوقف عن استخدام التفكير «المضاد»، فنحن شركاء جميعاً في هذا العمل.

أنواع التغيير:

التغيير التحولي:

بعض مكونات التغيير ستكون انتقالية، وبعضها إنهائية.

نقاط قوة التغيير:

- عشر مجموعات طبية مستقلة لا يمكنها أن تعمل بكفاءة وتقدم جودة مستمرة في الرعاية، لذلك، المطلوب هو مجموعة طبية واحدة.

- التكامل بين الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية، وتكنولوجيا السجلات الصحية الإلكترونية ضروري لعمل المجموعة الطبية الموحدة.
- العلاقات الداعمة والثقة بين إدارة المجموعة الطبية الموحدة والمشاركين فيها أمر ضروري لهذا العمل.
- مدخلات الأطباء لتصميم الممارسات الإدارية لهذه المجموعة أيضاً مطلوبة.

المجموعات المستهدفة:

- الأطباء في المستشفيات العشرة.
- الأطباء المستقلون الذين يقدمون خدماتهم.
- فريق الممرضين في المستشفيات العشرة.
- الإدارة في المقر الرئيس ومزودو الخدمة الداعمون **(**مثل الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة، وسلاسل التوريد**)**.
- المرضى الذين تقدم لهم الخدمة المجموعاتُ الطبية والمراكز المختلفة.

النطاق:

- الخدمات الطبية، والوظائف التشغيلية والإدارية، والأنظمة، والإجراءات جميعها.
- منصات تكنولوجيا المعلومات الموحدة والمتكاملة جميعها.
- ثقافة المنظمة، لا سيما الثقافة بين الأطباء والممرضين.
- علاقات العمل جميعها.

- نظام المكافآت والتعويضات المالية.
- أنظمة وسياسات الموارد البشرية.

النتائج المرغوبة : فوائد المجموعة الطبية الواحدة

- وجود مجموعة طبية موحدة سيزيد من قدرتنا على الاستجابة بسرعة لمتطلبات البيئة الصحية العامة، واحتياجات المزودين والمرضى، من دون زيادة الإجراءات البيروقراطية، وسنكون في موقع أفضل للاستجابة لضغوطات التنافسية في السوق.
- نتوقع تحسن بنسبة ٧% في الأداء الإداري لمجموعتنا الطبية في غضون ثلاث سنوات، وسنحقق هذا من خلال تحسين بنية التكاليف وتحسين قدرتنا على التفاوض في عقودنا مع الدافعين.
- سنحتل مكانة فضلى في مواجهة التحديات التنافسية والتغييرات في السوق.
- سيكون المرضى قادرين على الذهاب إلى أي مستشفى من مستشفياتنا، ويتلقون الرعاية الشخصية عالية الجودة، وهذا الالتزام سيسهم في جعلنا الخيار الأكيد في كل مجتمع نقدم خدماتنا فيه.
- سيستفيد الأطباء المستقلون من بيئة العمل المرغوبة كثيراً، التي ستوفر لهم المعدات، والبنى التحتية، والموارد لتقديم الرعاية عالية الجودة.

ملخص:

تشكّلت لديك الآن صورة واقعية عن الوضع الحالي لجهد التغيير، وشكّلتَ فريقاً لقيادتها، وحددت أصحاب المصالح في التغيير جميعهم، وبدأت تنسّق بين اللاعبين الأساسيين جميعهم لدعم التحول، بالإضافة إلى ذلك، وضحت افتراضاتك الأولية لمسوّغات التغيير، والنتائج المرجوة منه، والرؤية والنطاق، وسرعة التحوّل. والفصل التالي يتابع عمل المرحلة (I)، ويتناول مستوى قدرة وجاهزية المنظمة، وقدرتها على التقدم فيما تخطط له حالياً.

أسئلة استشارية عن النشاط A.I: التهيئة وتشكيل فريق عمل للقيام بجهد التغيير

المهمة 1.A.I: الحصول على إحاطة إعلامية بالمشروع

- من يجب إخباره عن حالة التحول (القادة، وأصحاب المصالح الأساسيون، والخبراء)؟
- ما المعلومات التي ينبغي أن تجمعها عن جهود التغيير السابقة، والوضع الحالي، والخطط المستقبلية لها؟
- ما الطرائق التي ستستخدمها لجمع المعلومات المختصرة، ومع من ستجري لقاءاتك؟
- ماذا ستفعل إذا حصلت على معلومات وبيانات متضاربة، وماذا سيحدث، وكيف ستفهمها؟ كيف ستضمن المواءمة بين قيادة التغيير وواقعك الحالي؟

المهمة 2.A.I: تشكيل فريق قادة التغير وتوضيح أدوارهم الأولية

- من المسؤول حاليّاً عن جهد التغيير؟
- ما الأدوار المطلوبة لقيادة هذا الجهد بكفاءة وفاعلية؟
- كيف ستنتقي وتختار أفضل الأفراد لتشكيل فريق للقيام بجميع أدوار قيادة التغيير المطلوبة؟
- كيف ستخبر هؤلاء الأفراد وتقدّم لهم التوقعات والنتائج المرجوة من أدوارهم؟ كيف ستضمن وتتأكد من أنّهم سيبذلون الانتباه اللازم للأدوار التي سيمارسونها؟
- كيف ستتعامل مع النزاعات أو الضغوطات الزمنية لدى الأفراد الذين ستطلب إليهم القيام بدور القائد التنفيذي وقائد التغيير معاً؟
- ماذا ستفعل إذا كان هناك شخص يشغل حالياً دور قائد التغيير وهو ليس الشخص الأفضل لهذا العمل؟
- ما دورك في هذا التغيير؟ وهل هو الدور المناسب لك لتقديم أفضل إسهاماتك؟ وإذا لم يكن كذلك، ماذا ستفعل لتعيد تحديد مسؤولياتك؟
- ما نوع الخبراء المستخدمين في التحول (الداخليين والخارجيين) ولأي غرض؟ كيف ستتواصل مع الخبراء المشاركين في التغيير، وتدمج نشاطاتهم، وتخبرهم بالخطط الحالية؟

المهمة 3.A.I: خلق علاقات عمل مثلى:

ما الوضع الحالي للعلاقات بين جميع الأفراد الذين يشغلون أدوار قادة التغيير، وأولئك الذين يشغلون أدواراً في قيادة التغيير، وأولئك الذين يشغلون أدوار القادة التشغيليين؟ هل تحتاج أي من هذه العلاقات إلى تحسين؟ كيف يمكنك أن تساعد في ذلك؟

كيف يمكن توضيح وتقوية العلاقة بين الفريق التنفيذي وفريق قادة التغيير، وبين الراعي وقائد عملية التغيير؟

المهمة 4.A.I: تحديد مجتمع المشروع:

- من هم أصحاب المصالح جميعهم والمجموعات المستهدفة في جهد التغيير هذا؟ هل حددت الأشخاص المشاركين في هذا التحول جميعهم، وهل هم قادرون على أن تكون لهم مُدخلاتهم في عملية التغيير في أثناء التخطيط لها؟
- كيف ستجمع جهود التغيير مع جهود مجموعات أخرى أو مشروعات تنفذ في المنظمة؟
- كيف ستخبر أصحاب المصالح أنّهم جزء مهم من مجتمع مشروع جهد التغيير؟
- ما الأشياء التي ستطلب إلى الأفراد العديدين في مجتمع المشروع عملها في مسار عملية التغيير؟
- كيف ستستخدم مجتمع المشروع لتنقل اتصالات وإستراتيجيات المشاركة لتدعم المصلحة الكلية من التحول؟

المهمة 5.A.I: تحديد خريطة طريق المرحلة (I)

- كيف ستحدد خريطة طريق المرحلة (I)؟ من سيسهم في هذا العمل؟
- ما المهام التي ستشارك فيها لتحقيق متطلبات المرحلة I؟
- كيف ستتأكد من أنّ القائد الأعلى للتغيير ملتزم بهذا العمل؟

أسئلة استشارية للنشاط B.I: وضع مسوّغات التغيير وتحديد النتائج الأولية المرجوة

المهمة 1.B.I: تصميم عملية لوضع مسوّغات للتغيير والنتائج الأولية المرجوة منه:

- من هم أفضل الأفراد لتحديد النتائج المرجوة من التحوّل ووضع مسوّغات التغيير؟ هل ينبغي للأفراد الذين يضعون إستراتيجية العمل شملهم فيه؟ وكيف؟
- ما العملية المستخدمة لإنجاز هذا العمل؟ وكيف ستستخدم إستراتيجيتك في العمل لإيصال مسوّغات التغيير؟
- كيف ستجمع بين مُدخلات القائد ورؤية التغيير؟

المهمة 2.B.I: تقييم دوافع التغيير:

- ما العملية التي ستستخدمها لتقييم دوافع التحول؟
- ما الذي يقود هذا التغيير؟ **(**فكّر في القوى البيئية، ومتطلبات السوق والعملاء للنجاح، وضرورات العمل الإستراتيجية، والضرورات التنظيمية، والضرورات الثقافية، والتغييرات السلوكية المطلوبة للقائد والموظفين، والتغييرات المطلوبة في طريقة تفكير القائد والموظفين**)**.

- كيف يمكنك أن تستخدم هذه الدوافع لتحديد النطاق الشامل للتغيير؟
- ما شروط الميزانية المحددة لما تحتاجه لتبقى في الحال نفسها أو لا تتأثر بالتغيير؟

المهمة 3.B.I: توضيح أنواع التغيير:

- ما النوع الأولي للتغيير الذي سيحدث؟
- ما أنواع التغيير الأخرى الموجودة فيه؟

المهمة 4.B.I: تحديد نقاط قوة التغيير:

- ما نقاط قوة التغيير التي تريد التركيز عليها لتحفز التحوّل؟
- لماذا هذه النقاط هي أهم الأشياء التي يمكنك عملها لتحقيق أكبر قدر ممكن من التغيير المطلوب؟

المهمة 5.B.I: تحليل الأثر الأولي:

- ما التقييم الأولي لقائد التغيير للآثار الإجرائية والعملية والتنظيمية لهذا التحول؟
- ما التقييم الأولي للآثار الثقافية والفردية الشخصية للتحول؟
- كيف يمكنك أن تستخدم هذا العمل لتوسيع مدى فهم القادة لنطاق التحوّل؟

المهمة 6.B.I: توضيح نطاق التغيير والمجموعات المستهدفة:

- كيف ستدمج دوافع التغيير، ونقاط قوّة التغيير، وبيانات تحليل الأثر الأولي لتحديد نطاق دقيق لهذا التحوّل؟

- ما نطاق هذا الجهد؟

- من المجموعات المستهدفة في هذا التحوّل؟

المهمة 7.B.I: تحديد درجة أهمية التغيير:

- ما درجة الأهمية الواقعية لهذا التحول؟

- ما الآثار والمنعكسات الفردية والتشغيلية لهذه الدرجة من الأهمية؟ وما المنعكسات والآثار التي تراها في جاهزية المنظمة، وطاقتها، وحالتها المعنوية؟

- هل ميّزت بوضوح، في طريقة تفكير القادة، بين درجة الأهمية والإطار الزمني لإنجاز هذا التغيير؟

المهمة 8.B.I: تحديد النتائج المرغوبة ودمجها بمسوّغات التغيير:

- ما النتائج الأولية التي ترغب في الوصول إليها من هذا التحول؟ هل فكرت في مستويات النجاح عند تحديد النتائج المرجوة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما المستوى الذي تسعى إلى تحقيقه؟

- كيف يمكنك أن تستخدم هذه المعلومات لتحديد شكل رؤيتك لما قد ينتج عن هذا التغيير؟

- إذا كان جهدك في التغيير ثقافياً في الأساس، فكيف يمكنك أن تحدد إطار النتائج التي ترغب في الوصول إليها بحيث تكون قيمة الثقافة الجديدة واضحة ومكتملة؟

- كيف ستلخص المسوّغات بطريقة يمكن إيصالها بكفاءة إلى المنظمة؟

الفصل الثاني

المرحلة (I)

التحضير لقيادة التغيير

تقييم وبناء جاهزية منظمتك وقدرتها على التغيير، وبناء قدرة القادة على قيادة التغيير

النشاط C.I وD.I: النتائج المرجوة من هذه المهمة

1.C.I: تقييم مستويات جاهزية المنظمة وتحديد قدرتها على النجاح في هذا التغيير.
2.C.I: تأسيس مستويات من الجاهزية لدى أصحاب المصالح، وخلق القدرة الإضافية المطلوبة لإنجاز هذا التغيير.
1.D.I: تقييم قدرة القادة على قيادة هذا التغيير في كل مجال مرتبط بتطورهم.
2.D.I: أن يفهم القادة أنّ طرائق تفكيرهم وسلوكهم يجب أن تكون أمثلة واضحة عن متطلبات الحالة المستقبلية، واتخاذ خطوات لعمل هذا.
3.D.I: التأسيس لالتزام القادة ومواءمتهم مع التحول.

4.D.I: أن يمتلك المديرون التنفيذيون وقادة التغيير معارف ومهارات التغيير لقيادة هذا التحول بنجاح باستمرار.

5.D.I: أن يعمل الفريق التنفيذي وفريق قادة التغيير كفريقين عالِيِي الأداء، ومتناسقين أحدهما مع الآخر، ولديهما مشاركات إبداعية، وأن يكونا قادرين على قيادة التحوّل بطريقة موحدة.

6.D.I: تدريب وتأهيل قادة التغيير عند الحاجة إلى زيادة قدراتهم على قيادة التغيير وترجمة أقوالهم إلى أفعال.

أحد الأخطاء الأكثر تكلفة المرتكبة في قيادة التغيير، هو فرض التغيير على منظمة غير مستعدة له، أو غير قادرة على تنفيذه، أو غير راغبة في الاستمرار فيه، فالكثير من المديرين التنفيذيين يركزون كثيراً على الحاجة إلى التغيير، سواء كان لدى العاملين القدرة على القيام بهذا التغيير، أم الرغبة في الاستمرار فيه، وهذا الأنموذج الأول نراه لدى القادة الذين لا يفهمون متطلبات الأفراد أو متطلبات عملية التحوّل. يطلب القادة إلى منظماتهم باستمرار أن يُجروا التغييرات، الواحد تلو الآخر مع فاصل صغير بينها، لكن يجب على هؤلاء القادة أن يأخذوا في الحسبان الجاهزية، والقدرة، والإتاحة – أي جميع العوامل الداخلية – عندما يخططون للتغيير، فالأمر لا يتعلق بتوافر الوقت أو ملاءمته للعاملين السعداء، بل هو أمر يتعلق بالحاجة والقدرة على التحمل على المدى الطويل.

بعد تحديدك لمسوّغات التغيير ونطاقه، أصبحت لديك فكرة واضحة تماماً عمّا سيتطلبه التحوّل من المنظمة والقادة معاً، فكّر في الأسئلة الآتية:

- هل الأفراد مستعدون لإنجاز هذا التغيير وراغبون فيه؟
- هل لدى الأفراد القدرة والوقت لتنفيذ التغيير بالإضافة إلى أعباء أعمالهم الحالية؟
- هل القادة مهيؤون لقيادة التحوّل على المستويين الفردي والجماعي؟

الأجوبة الدقيقة عن هذه الأسئلة تعدُّ أمراً مهماً لتشكيل إستراتيجية تغيير سليمة، ويتناول هذان النشاطان الجاهزية، وهما القدرة على التغيير، والقدرة على القيادة والنجاح، ويقيّم النشاط C.I قدرة وجاهزية المنظمة، ويؤسس لهما، كما يؤسس النشاط D.I قدرة القائد على قيادة جهد التغيير.

النشاط C.I: تقييم قدرة وجاهزية المنظمة وبناؤهما:

يمكن للقادة أن يكسبوا الكثير من المصداقية والموثوقية من خلال إظهار الاهتمام بالعاملين، وأخذ الروح المعنوية لهم، من خلال قدراتهم على التحمل، والمشاعر التي تركتها التغييرات السابقة في داخلهم، في الحسبان. فمثلاً، جاهزية الأفراد، وحالتهم العاطفية، وقدرتهم على توفير احتياجات العمل وعلى إجراء التغيير، هذه الأشياء جميعها لها أثر في نجاح التغيير. تعدُّ الجاهزية والقدرة مسألتين منفصلتين، لكنهما في الوقت نفسه مترابطتان؛ فتقييم الجاهزية يهدف في الأساس إلى تحديد الحالات النفسية والعاطفية والنشطة لدى الموظفين، التي تتعلق بالتغيير. أمّا تقييم القدرة فهو يركز على وضع الأفراد إن كان لديهم الانتباه والاهتمام والموارد والوقت بما يكفي للبقاء على رأس أعباء أعمالهم التشغيلية، وتحمل أعباء ومتطلبات التغيير أيضاً، لأنّه إذا كان الأفراد مستعدين للقيام بالتغيير من الناحية العاطفية، حينها يمكنهم تنفيذ المزيد من الأعمال، أما إذا كانوا مثقلين بالعمل، فهذا

سيقوّض ويضعف جاهزيتهم العاطفية للتغيير، وإذا فشل القادة في ملاحظة ومخاطبة النقص الخطير والحاد في جاهزيتهم أو قدراتهم، فإنّهم بذلك يفاقمون المشكلة على نحو كبير، ويفقدون مكانتهم في عيون العاملين، سواء بقصد أم من دون قصد.

يمكن أن تكون مسألة رفع جاهزية الأفراد للتغيير، مسألة صعبة وتستحق استكشافاً أكبر، فالقبول المتدني للتغيير قد يكون نتيجة عوامل عدّة بعضها يمكن التعامل معه ومخاطبته، وبعضها الآخر لا يمكن معالجته، فقد يكون الأفراد متقاعسين، أو متراخين، أو ملولين، أو مقاومين للتغيير. هذه الحالات يمكنك أن تؤثر فيها بسرعة كبيرة جداً، وعلى الرغم من ذلك، إذا كان الأفراد متعبين، أو مرهقين، أو محترقين نفسيّاً من الانتقال بسرعةٍ كبيرةٍ ولمدّةٍ طويلة، أو من التعامل مع تغييرات عدّة في آنٍ واحد، حينها لا يمكنك تغيير هذه الظروف والأوضاع بين ليلةٍ وضحاها.

هل تتقدّم بسرعة، متجاهلاً حالة الأفراد؟ هل تضغط عليهم كي يواصلوا العمل أو يبحثوا عن عمل آخر؟ هل تهملهم، أو تطردهم، أو تستبدلهم بدماءٍ جديدة؟ قد تكون هذه القرارات قرارات أخلاقية صعبة لدى القادة إذا أدركوا أنّ الأفراد متعبون من سنوات العطاء المستمر لمنظمةٍ جشعة لا تشبع، وإذا لم يدرك القادة هذا، أو لم يهتموا بهذا الأمر، فإنّ التكتيك المعتاد هو أن يتخلصوا من أي شخص لا يستطيع مجاراة الخطى المتسارعة في المنظمة، على الرغم من سنوات الخدمة الطويلة له، وهذا بلا شك لن يحافظ على المواهب. إذاً، لا يوجد جواب سهل في عصر التغيير عالي الضغط، وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن للسؤال أن يبقى من دون جواب، ولا بدّ من أن ينعكس في إستراتيجية وخطى التغيير.

هذا النشاط يقيّم مسبقاً الجاهزية و/ أو قدرة عبء العمل، ويوضحهما معاً إذا استلزم الأمر، ويمكنك أن تستخدم هذه البيانات لتثبت أنّك تفهم واقع الأفراد، وتستجيب له بمسؤولية في خطط التغيير، وباتخاذ خطوات لتقوية الجاهزية والقدرة.

المهمة 1.C.I: تقييم الجاهزية والقدرة:

في هذه المهمة، يتفقد المديرون التنفيذيون جاهزية منظمتهم وقدرتها على القيام بما هو مطلوب للنجاح في التغيير، وذلك لأنّ التغيير مربك جداً، ويتطلب من الأفراد أن يكونوا مستعدين لإنجازه، وقادرين على ذلك من النواحي الجسدية والعاطفية والعقلية، كما يتطلب منهم أن يكون لديهم الوقت والمساحة الكافيان في يومهم لاتخاذ الخطوات والقيام بنشاطات التغيير، وأي نقص في الجاهزية أو القدرة قد يبطئ عملية التحول، ولا سيما إذا كان هذا النقص حاداً جداً. لنلقِ نظرةً على كل دينامية على حدة:

الجاهزية للتغيير:

يتضمن تقييم الجاهزية موضوعات متنوعة مهمة لتخطيط إستراتيجية تغيير واعية، ويوضح الدليل (1.2) عوامل عدّة تؤثر في الجاهزية، يمكنك الاطلاع عليها لتحدد أي الموضوعات مرتبط ومتعلق بتقييمك.

فكّر في المجموعات المتنوعة التي يجب دراسة جاهزيتها، فقد تكون إحداها هي مجموعات مجتمع مشروعك، ولا سيما مجموعاتك المستهدفة من التغيير؛ أي الأفراد الذين سينفذون التغيير على الأرض، في المهمة التالية ستضع إستراتيجية رفع الجاهزية للبدء بها حين الحاجة.

الدليل (1.2): العوامل المؤثرة في الجاهزية

- الآثار العاطفية المتبقية من التغييرات السابقة ولا سيما التغييرات الأخيرة.
- فهم الأفراد لقوى السوق التي تدفع إلى التغيير.

- القيمة المفترضة للتغيير إذا فهم الأفراد سبب التغيير ووافقوا على أهميته لدى المنظمة.
- رغبة الأفراد في التخلص من حالتهم الراهنة أو من نجاحاتهم السابقة كي يلتزموا بالمستقبل الجديد.
- مدى شعور الأفراد بأنّ لهم تأثيراً في التغيير، مقارنة مع شعورهم بأنّ هذا التغيير سيؤثر فيهم.
- إيمان الأفراد بحجم الدعم الذي سيحصلون عليه من القادة.
- وجهة نظر الأفراد حول مدى مصداقية القادة وقدرتهم على قيادة هذا التغيير بكفاءة وفاعلية.
- الكفاءة التي يعتقد الأفراد أنّهم يملكونها ليكونوا قادرين على إنجاح التغيير، وتحقيق متطلباته.
- خوف الأفراد من الفشل في واجباتهم التشغيلية أو واجبات التغيير.
- شعور الأفراد حيال امتلاك منظمتهم للموارد الكافية والمهارات كي تنجح في التغيير.
- شعور الأفراد بأهمية التغيير وقدرتهم على الاستجابة له بكفاءة وفاعلية ضمن الإطار الزمني المحدد.
- عدد التغييرات الأخيرة التي خضع لها الأفراد والخسائر الشخصية الناجمة عنها.

- شعور الأفراد تجاه القرارات التي تخص التغيير، هل ستتُخذ بعدالة ومساواة أو لا؟
- افتراض الأفراد أنّهم سيخسرون سلطتهم كنتيجة للتغيير.
- صبر الأفراد على حالة الفوضى وعلى حاجتهم إلى الترتيب ومعرفة كيف ستتجلى الأمور وتتوضح.

القدرة على التغيير:

لن تكون لدى الأفراد القدرة التي يحتاجونها للقيام بمتطلبات التغيير إذا كان لديهم كثير من العمل، أو إذا كانوا يشعرون بالخطر من الفشل في واجباتهم اليومية، حتى إذا كانت لديهم الرغبة في إجراء هذا التغيير، الشكل (1.2) يحدد قدرة المنظمة بوضوح.

تذكّر أنّ أي قدرة تحتاجها للتغيير يجب أن تضيف إليها أو تنقص منها القدرة التي تحتاجها لإتمام العمليات الجارية في المنظمة، وهذا يعني أنّه يجب عليك أن تفكر في العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمة، والمذكورة في الدليل (2.2).

يمكنك تقييم قدرتك على التغيير من خلال مراجعتك لفقرة القدرة على التغيير، لتفهم المتطلبات الحقيقية التي ستضيفها إلى عبء المنظمة.

حالة نموذجية - الجاهزية

في إحدى شركات الخدمات، ساعدنا فريق قادة التغيير في تطوير إستراتيجية التغيير الرئيسة التي ستوثر في الهيكلية الكلية للمنظمة وثقافتها، وقبل استكمال الإستراتيجية، شجعنا قادة التغيير على تقييم جاهزية وقدرة المجموعات الأساسية المستهدفة في التغيير، وعلى الرغم من أنّهم كانوا

سعداء بالدّعم والحماس في مستويات الإدارة المتوسطة لديهم، إلّا أنهم أصيبوا بالصدمة حينما اكتشفوا المشكلات الخطرة التي واجهتهم مع المديرين المباشرين.

كان من الواضح أنّ هؤلاء المديرين لا يزالون غاضبين من جهد التغيير الأخير، الذي أثّر في سلطتهم، ومقاييس الأداء، وتعويضاتهم المالية، فكانوا يشعرون بالغضب وعدم الثقة والحذر من أي إشارة أو تلميح إلى مزيد من التغيير.

أقنعنا القادة بضرورة مناقشة هذه الآثار العاطفية قبل تنفيذ التغييرات الجديدة، ووضعنا عملية للقادة كي يستمعوا من خلالها إلى مخاوف المديرين بطريقة سليمة وعطوف من خلال أسلوب يُدعى "حلقات الاستماع"، وقد عمل القادة مع المديرين على التعبير عن مخاوفهم، واستكشاف وجهات نظرهم المختلفة من دون الحكم عليها، وتصفية الأجواء بينهم، وبذلك تعرّف القادة الكثير من الوقائع والمعطيات عن المديرين، وأقرّوا بأهمية مخاوفهم. هذه العملية مكّنت القادة من بناء جاهزية أكبر في المنظمة، فلو أنّهم لم يقيّموا الحالة العاطفية الحقيقية للمديرين، لكان عليهم أن يُعانوا من المقاومة المفرطة لهم، ولكان الفشل نتيجة مؤكدة حتماً، لذلك لما انتهى الأمر، وافق المديرون على المشاركة في التغيير ودافعوا عنه وأيّدوه.

فكر في نطاق التغيير وعدد المبادرات التي يحتاج إليها، وفي الموارد، والوقت، والانتباه والاهتمام الذي تحتاجه هذه الجهود من مجموعات أصحاب المصالح المتعددين في كل تغيير، يمكنك أن تطلب إلى الأفراد الذين تقع عليهم أعباء العمل الحالية، أو الأكثر اطلاعاً وإلماماً ودراية بالتغييرات، أن

يضعوا بيانات دقيقة عن القدرة المطلوبة، وفي المهمة التالية، ستعمد إلى تحديد وتنفيذ إستراتيجياتك لتوفير المزيد من القدرة لضمان أنّ تغييراتك ستنجح.

كما ذكرنا سابقاً، الخطر الأهم والأكثر إيلاماً، الذي يذكره عملاؤنا دائماً عندما نسألهم عن التغيير، هو عدم امتلاك المنظمة للقدرة الكافية لإنجاز التغيير، فمعظم القادة لا يناقشون مشكلات الجاهزية والقدرة على التغيير في التحضير لجهود التغيير الرئيسة، وبعضهم يقاوم الغوص في مثل هذه الأمور، لكن تقييم هذه المشكلات يكشف معلومات، يصعب على القادة الاعتراف بها وإقرارها، لكنها المفتاح الأساس لمواءمةإ في التغيير مع الوضع الحقيقي للمنظمة، ففي الأقل طرح هذه المشكلات سيبدأ محادثات عدّة بين القادة والموظفين، التي لما كانت لتحدث لولا هذا التقييم، وهذه المحادثات جميعها ستكون تحت مسمى بناء الإدراك والوعي لقيادة التغيير بكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا أمر يستحق الاهتمام.

يمكنك استخدام بيانات التقييم لتحديد شكل إستراتيجياتك لبناء قدرة وجاهزية المنظمة للتحوّل، وهذا ما يحدث في المهمة (2.C.I).

الدليل (1.2) القدرة على التغيير

الوقت، الانتباه، والموارد للعمليات + الوقت، الانتباه، والموارد للتغيير = 100% قدرة

الدليل (2.2): العوامل المؤثرة في القدرة:

- أولويات وأهداف العمل الحالي.
- التغييرات الحالية المطلوبة من الأفراد والأعباء التي تنشأ عنها.
- مستوى العبء التشغيلي الحالي للأفراد، وإلى أي درجة يمكن تكليفهم بالعمل الإضافي الذي يحتاجه التغيير.
- الالتزام والمسؤوليات الحالية، وقدرة الأفراد على استبدالها.
- الموارد المتاحة للأفراد.
- الأعمال التشغيلية الحالية وفق التواريخ/ والإطار الزمني، وقدرة الأفراد على التكيّف والتأقلم معها.
- الطريقة التي يُقاس فيها أداء الأفراد ويُكافؤون عليه: على الأداء التنفيذي فقط أم على التغيير أيضاً؟
- درجة فهم القائد التنفيذي، الذي يتحكم بأعباء العمل الفني للأفراد للتغيير وتقبله له.
- طريقة معالجة الأخطاء والتأخير في مواعيد التسليم النهائية في المنظمة.
- المعايير الثقافية لرفض التغيير ووضع الضوابط والحدود.

حالة أنموذجية – القدرة على التغيير

في أحد أنظمة الرعاية الصحية المؤلفة من عشرة مستشفيات، ساعدنا فريق قيادة التغيير في مناقشة ومواجهة أزمة القدرة على التغيير، إذ أدركوا بذكاء أنّهم بدؤوا بعددٍ كبيرٍ جداً من التغييرات – تقريباً ٢٠٠ مبادرة معاً!

– وكانوا يخاطرون في قدرتهم على توفير الرعاية الآمنة ذات الجودة، وقبل أن يتصلوا بنا للمساعدة، خفضوا خطتهم للتغيير إلى ٦٠ مبادرة، وهذه كانت بداية رائعة ومثيرة للإعجاب، لكن، وعلى الرغم من ذلك، كانوا لا يزالون يشعرون أنّهم ضمن خطر الفشل، وأرادوا أن يصلوا إلى أفضل ما يمكن من وضعهم الحالي.

في البداية استعرضنا على مدى يومين، بلمحة عامة، آراء المديرين التنفيذيين ورؤساء الأطباء والممرضين، وخبراء التغيير الداخليين عمّا يتطلبه تنفيذ تغيير بهذا الحجم– بالنسبة إليهم وإلى المنظمة. تعرّفوا على خريطة طريق قائد التغيير بأنّها عمليّة متكاملة وضرورية، للوصول إلى نتائج حقيقية من تغييراتهم، وهذا وحده كان مهماً جداً ليفهموا حجم العمل الذي يطلبونه من المنظمة، فالوصول إلى النتائج التي يريدونها من التغيير يحتاج أكثر من مجرد التفويض و"تفقد البريد الإلكتروني"، من هذه النقطة من الوعي، استنبط القادة معايير لانتقاء المبادرات الأكثر إستراتيجية لإدراجها في أجندتهم وخطتهم للتغيير، فقد أصبحوا أكثر بصيرة.

أصبح لديهم لكل جهد تغيير اتفقوا عليه دليل محدد ونماذج عن الطريقة التي يجب التخطيط من خلالها جهد التغيير والخطى التي يجب أن يتبعوها –عدد مبادراتهم الآن ٣٠ مبادرة. بذلك خطوا في المبادرات وفاقاً لجاهزية وقدرة فريقهم، ونسّقوا كثيراً من العمل من خلال الجهود المضاعفة أو المزدوجة لتقليل الأعباء الإضافية على الأطباء والممرضين. جمعوا المتطلبات التعليمية، والقادة، ونشاطات التواصل، وشاركوا أصحاب المصالح من أطباء وممرضين في وضع مدخلات خطط التغيير وإطاره الزمني.

المهمة 2.C.I: بناء القدرة والجاهزية:

تساعدك هذه المهمة في وضع خطط لرفع مستوى جاهزية المنظمة، وقدرتها على التغيير، وذلك بالاعتماد على تقييمك لنتائج جاهزية وقدرة المنظمة على التغيير. تتنوع إستراتيجيات بناء الجاهزية كثيراً، لكن يجب أن تتذكر أنّك لا تستطيع أن تجبر أحداً على أن يكون أكثر استعداداً ورغبةً في التغيير حينما لا يريد ذلك، يمكنك فقط أن تخلق الظروف التي تمكّن الأفراد من مواجهة، أو معالجة، أو التحرر من أي سبب يجعلهم يتراجعون إلى الوراء، أو تحدد الأشياء التي تلهمهم وتدفعهم إلى الأمام، ويجب أن تناقش الحالتين الذهنية والجسدية والظروف العاطفية للأفراد، وإحساسهم بمعنى التحول أو الهدف منه، كما يجب أن تفكر في التدريب، والبرامج الحديثة المتقدمة لتغيير طريقة التفكير، وإعادة حلّ المشكلات العاطفية، واللجوء إلى جلسات التواصل، واللقاءات الحوارية، والنشاطات كبيرة العدد، والنشاطات في أيام العطل، أو أي نشاط جريء آخر، كما أنّ الاعتراف بالظروف الحقيقية للأفراد دون حكم مسبق أو استنكار يُسهّل من قدرتهم على تحسين حالة الجاهزية. يجب أن تتذكر أنّ عليك أن تستمع من دون حكم مسبق أو لوم!

بعض إستراتيجيات بناء الجاهزية والقدرة ينبغي تنفيذه مباشرةً، ففي سبيل المثال، قد تحتاج إلى تحرير قدرتك الآن لتصل إلى عمل التغيير في المرحلة (I)، أما بعضها الآخر فتحتاج إلى وقت لتنفيذه، أو من الأفضل البدء به في مراحل لاحقة من التغيير.

بعد أن تسمي جميع جهود التغيير الرئيسة التي ستنفذها، فكر في الإستراتيجيات المذكورة في الدليل (3.2) لزيادة قدرة منظمتك على التغيير، ويمكنك أن تستخدم هذا الدليل كورقة عمل.

النشاط D.I: بناء قدرة القادة على قيادة التغيير:

تقوم خريطة طريق قائد التغيير على فرضية أنّ التغيير الناجح يتطلب قيادة واعية وكفيّة، وعلى الرغم من ذلك، لا يملك قادة التغيير جميعهم الإدراك والمعرفة والسلوك والمهارات، وإستراتيجيات التخطيط الفعّال لقيادة التغيير الرئيس، ولا سيما التحوّل. وغالباً ما يغوص القادة في التغيير التحولي، ويمضون فيه قدماً، ويطالبون بالعمل والقرارات من دون فهم إستراتيجي للديناميات التي يواجهونها أو يخلقونها.

يجب أن ينظر القادة إلى أنفسهم قبل أن يطلبوا تلقائياً من العاملين أن ينفذوا التغييرات جميعها، لأنّ التحول يتطلب تغييراً جوهرياً في طريقة التفكير والسلوك والثقافة، لذلك يجب أن يمثّل القادة أنموذجاً لما يطلبونه إلى المنظمة، كي يكونوا قادرين على إجبار العاملين على القيام بهذا التحدّي، لأنّه حين البدء في التغيير، لا يوجد أسوأ من تبَني القادة مجموعة من المعايير الخاصة بالمنظمة، وتصرفهم حسب مجموعة مختلفة تماماً من المعايير الخاصة بهم.

يتطلب هذا النشاط قادة يعترفون أنّهم يجب أن يتغيّروا من الناحيتين الشخصية والجماعية، بالطبع هذا الأمر غير مريح، وقد جرى حظره في العديد من مناهج التطوير الإداري في المنظمات لأنّه أمر شخصي جداً، حتى الآن، من النادر أن نرى القادة يواصلون تغييراتهم الشخصية، وتوسيع

معارفهم ومهاراتهم كقادة للتغيير التحولي، بنشاط وفاعلية، وعلى الرغم من ذلك، صُمم هذا النشاط لكسر الحدود التي تجعل هذه الموضوعات "غير قابلة للنقاش" لأنّ هذا أمر ضروري جداً، وهذا يوضح ضرورة التحول الشخصي كجزء غير قابل للتفاوض من إستراتيجية التغيير الكلية، إذ يجب أن يشارك القادة في تطوير أنفسهم كجزء أساسي من التحول.

الدليل (3.2): إستراتيجيات زيادة قدرة المنظمة على التغيير
ورقة عمل - تحديد جهد التغيير الذي يجب الاستمرار فيه كما هو عليه، والنشاط الذي يجب إيقافه، والنشاط الذي يمكن تعديله. - بالنظر إلى البنود التي يمكن تعديلها، فكر كيف تعدلها، مثلاً: - إعادة تحديد الأولويات - تغيير مواعيد البدء و / أو توسيع الحدود الزمنية - تغيير مقاييس الأداء - إعادة تحديد النطاق - العمل خارج مقر المنظمة - إعادة تخصيص الموارد - دمج أعمال التغيير بالنشاطات الأخرى - إعادة تحديد أولويات الأهداف التشغيلية ومتطلبات العمل

- تقليل أعباء العمل الحالي لتوفير الوقت من أجل التغيير
- تشكيل فرق عبر وظيفية للاتفاق على الطريقة التي يمكن العمل بها بكفاءة وفاعلية أكثر
- الوصول إلى برامج لتطوير قادة التغيير بحيث يمكن لهم أن يصمموا وينفذوا جهود تغيير بكفاءة وفاعلية أكثر
- إعادة التفاوض على أهداف الأداء التشغيلي والحدود الزمنية لتشمل متطلبات جهود التغيير
- توفير موارد مناسبة لإنجاز التغيير
- توظيف الموارد الخارجية
- حظر المشروعات الجديدة.

من الواضح أنّ هذا العمل في مقدمة الأعمال الداخلية، الفردية والجماعية، كما أشرنا في أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي، ويخوض أيضاً كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، في هذا العمل بالتفصيل، ويوفر مجالاً أمام قادة التغيير ذوي الرؤى الحالمة والبصيرة لاستعراض مهاراتهم.

هذا النشاط يبني إدراك ووعي وقدرة قادة التغيير على قيادة هذا التغيير، وستصل من خلاله إلى مهارات ومعارف قائد التغيير، وإلى منهج التغيير وأفضل ممارساته، وتغيير طريقة تفكير قائد التغيير وسلوكه وثقافته.

المصدر الرئيس لمعارف التغيير هو خريطة طريق قائد التغيير، لذلك يجب أن تتأكد من أنّ الأفراد الذين يعملون على جهود التغيير جميعهم لديهم

فهم كافٍ ومناسب لأنموذج خريطة الطريق، والطريقة التي يستخدمونه فيها لقيادة التغيير، وبدلاً من أن يكون لديك مناهج عدّة للتغيير تنفذ من خلالها جهودك، عليك أن توائم بين الأفراد جميعاً وخريطة طريق قائد التغيير كمنهج واحد لاستخدامه، وهذا سيساعد أفراد فريق المشروع في مشاركة الموارد، والخبرات، وأفضل الممارسات، ومخرجات العمل بسهولة.

تقيّم المهمة (1.D.I) مدى وعي القائد وقدرته على قيادة التغيير، وهناك خمسة مسارات مستقلة للتطوير يمكن تقييمها، وتمثّل المهام الخمس المتبقية في هذا النشاط كل واحد من هذه المسارات، والدليل (4.2) يصف هذه المسارات الخمسة.

تكشف المسارات الخمسة أنّ حجم التطوير المطلوب من المدير حتى يصبح قائد تغيير واعٍ هو أمرٌ مهم، ولتضمن أهميته لدى القادة، يجب أن تؤطره في مضمون تحقيق النتائج الحقيقية للتحوّل.

وبما أنّ القائد ينتقل من طريقة التفكير التقليدية في السيطرة والتحكم إلى طريقة تفكير قائد التغيير الواعي في المشاركة في الإبداع، فثمة عدد من التغييرات الأنموذجية المهمة مطلوبة، سنذكر بعضها:

- أن يتحول من كونه مسؤولاً عن وظيفة مميزة في المنظمة إلى الاعتناء بالشركة بأكملها.
- أن يتحوّل من التركيز على الديناميات الخارجيّة وحدها إلى المشكلات الداخلية "لوجوده"، وللآخرين، ولثقافة المنظمة.
- أن ينتقل من محاولة التخلص من التنافر وعدم الانسجام بحل مشكلاتهما، إلى النظر إليهما بأنّهما إشارتان إلى الأسباب الجذرية ونماذج من العمل مختلة ومفككة وغير واعية.

- أن ينتقل من تفويض تنفيذ التغيير إلى الآخرين، إلى الاحتضان الكلي لما هو مطلوب لتأدية دور مهم في قيادة التغيير.
- أن ينتقل من إدارة مشروع تغيير وحيد خطي، إلى تسهيل عمليات التغيير المستقلة ومتعددة الأبعاد لتشكل جميعها جهداً واحداً موّحداً.
- أن ينتقل من معاملة الأفراد بأنّهم هياكل مكلفة بتنفيذ أوامر القادة، إلى إظهار الاهتمام بهم – بمشاعرهم، واحتياجاتهم الشخصية، وقدراتهم، وخياراتهم.
- أن ينتقل من فكرة أنّ أي مشروع تغيير سينتهي ويزول، إلى إدراك أنّ التغيير هو واقع مستمر يحتاج إلى دعم رسمي وأهداف وأسس.
- أن ينتقل من محاولة إصلاح أي مشكلة بهدف "تحقيق منفعة ما"، إلى بناء قدرة وطريقة تفكير في المنظمة تضمن الاستمرار في التغيير، وتصحيح المسار، والاستمرار في تطوير الذات.

الدليل (4.2): خمسة مسارات في بناء القدرة على قيادة التغيير

القدرات القيادية:

يضمن هذا المسار أنّ القادة لديهم الوعي والإدراك، وطريقة التفكير، والذكاء العاطفي، والسلوك المطلوب لقيادة التحول بنجاح، وهو يخاطب الطريقة التي يرى من خلالها القادة العالم والأفراد والتغيير، ويفتح موضوعات التغيير الشخصي وتطوير الفريق، وطريقة رسم الثقافة المرغوبة في المنظمة، كما يستكشف الديناميات البشرية وراء طريقة السلطة والتحكم في القيادة، وتغيير طريقة التفكير والسلوك المطلوبين للمشاركة الإبداعية في القيادة، كما أنّه يغوص في القيم والمعايير التي

تتبناها المنظمة وملاءمتها للمستقبل، والسلوكات وممارسات العمل التي تعكسها، ويركز كثيراً على مهارات التواصل بين الأفراد، ومعالجة مشكلات الماضي وعلاقاته، وبناء الثقة، ويؤسس هذا المسار لقوة وسلطة قائد التغيير الواعي.

التزام القادة وتوافقهم:

يضمن هذا المسار أنّ القادة يفهمون الآثار الكلية التي تترتب على تحول المنظمة، ويعرفون كيف سيقودون هذا التحول، وما المطلوب منهم لضمان نجاحه، وهو يساعدهم في تخطي مقاومتهم الذاتية، وفي التنسيق الجماعي لدعم النتائج المرغوبة المشتركة، كما يتناول أيضاً الطريقة التي يحافظ وفقها القادة على الالتزام مع مرور الزمن.

التثقيف في مجال التغيير: المعارف والمهارات:

يعلّم هذا المسار القادة أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي، وخريطة طريق قائد التغيير، ومهارات التغيير، وأدواته، ونماذج التخطيط، والمراقبة، وتصحيح مسار جهد التغيير المعقد. يركز مسار القدرة القيادية على الديناميات التي يكون من خلالها قادة التغيير ناجحين، أمّا هذا المسار فيعلِّمهم ما يجب أن "يعرفوه" و"يفعلوه" ليكونوا ناجحين، ويغطي أنواع التغيير الثلاثة، وطريقة وضع إستراتيجية تغيير سليمة، وخطة عملية، وجدول زمني، وهو يتناول أيضاً الطريقة التي تصمم فيها خريطة طريق قائد التغيير لتناسب الاحتياجات العمليّة لمنظمتك.

تطوير فريق قادة التغير والمديرين التنفيذيين:

يضمن هذا المسار أنّ الفرق الأساسيّة – ولا سيما فريقي قادة التغيير والمديرين التنفيذيين – تعمل بطرائق تؤدي إلى نتائج استثنائية من التغيير بالتزامن مع رسم الطريقة التي يجب أن يعملا بها معاً للسعي إلى تحقيق أهداف التغيير في الشركة والأداء المستمر، وهو يبني التنسيق والمواءمة من أجل التغيير ضمن كل فريق، ويضمن أنّ ثمة دعماً متبادلاً بين الفرق، ومستوىً عالياً من الأداء المطلوب للنجاح.

تطوير شخصية القائد:

يحسّن هذا المسار تطوير كل قائد أساسي للتغيير، وقد يتضمن تعليماً وتدريباً أكثر، أو مراقبة للقادة لدعم كل واحد من مسارات التطوير الأخرى، ويحدد كل قائد الدعم المطلوب للحفاظ على تغييره الشخصي ويحصل عليه، وعلى تطوير المهارات، ومهارات العلاقات، وأداء الفريق. لذلك، يمكن لكل فرد أن يحدد شكل التحول والثقافة المطلوبين، وأن يقود نشاطات التغيير المهمة بنجاح.

المهمة I.D.1: تقييم قدرة القادة على قيادة التغيير

تضم هذه المهمة الانطباع الذي تركته في أذهان القادة عن أهمية هذا العمل، وتالياً تقييم المسارات الخمسة لتطوير قادة التغيير، فقبل أن تتمكن من التقدم، يجب أن تتأكد من أنّ القادة موافقون على أن يُقيَّموا، وأنّ البيانات التي جمعتها تبيّن لك ما إذا كانوا في حاجة إلى تطوير كي يصبحوا

قادة تغيير أكثر كفاءة وفاعلية في تحولهم أم لا، ويجب أن يرى القادة أهمية التطوير، وأن يرغبوا في المشاركة فيه مع مرور الزمن، ويمكنك أن تستخدم المادّة الموجودة في "المضمون الأساسي" أو "Premium Content" لزيادة الوعي والإدراك والاهتمام والاستثمار في قادة التغيير لضمان تحقيق أفضل القدرات للوصول إلى النجاح. (انظر Premium Content: (١) الأخطاء العشرة الأكثر شيوعاً حين قيادة التحوّل، (٢) قدرة القائد: الطرائق والخيارات المثلى، (٣) الأعمال العشرة المهمة لقيادة التحوّل الناجح، (٤) رسالة واضحة إلى كبار القادة: عشر طرائق لزيادة نجاح جهود التغيير على نحو ملحوظ، www.pfeiffer.com/go/anderson) .

المهمة 2.D.I: التأكد من أنّ القادة هم نماذج عن السلوك وطريقة التفكير المرغوبين:

إذا كان جهد التغيير جهداً تحولياً فعلاً، حينها يجب أن تناقش طريقة تفكير القادة وسلوكهم لمعرفة ما إذا كانا يتناسبان مع المتطلبات المستقبلية للمنظمة وثقافتها أو لا، فإذا لم يكونا كذلك، يجب أن تعرف كيف تغيرهما وتطور القادة ليصبحوا نماذج حقيقية لما هو مطلوب فعلاً، فعليهم أوّلاً أن يكتشفوا طريقة التفكير المناسبة، وكيف ستؤثر في نتائج التغيير، وأن يعرفوا أنّ التغيير هو دافع أساسي لتحوّل المنظمة. ولقد ناقشنا بالتفصيل هذه النقاط جميعها في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، مع التركيز على أنّه إذا لم يخاطب القادة هذه العوامل مباشرةً، فإنّ طريقة التفكير الحالية ستستمر في التأثير في قدراتهم على قيادة المنظمة والتحول، ويجب أن نؤكد كثيراً على أهمية هذه المهمة! لأنّها أساس لجعل تحول منظمتك واعياً.

كي يتمكن الأفراد من المشاركة في التحوّل بنجاح، وكي تكون المقاومة في حدودها الدنيا، والالتزام في حدوده القصوى، يجب أن يعرف القادة كيف تؤثر المعتقدات والفرضيات والمشاعر في الدوافع والسلوكات، وكي يبنوا الثقة في المنظمة، يجب أن يكونوا نماذج يحتذى بها في طريقة التفكير والسلوكات الجديدة، كما يجب أن يبنوا علاقات حقيقية مع الموظفين – يحددون مشاعرهم وفرضياتهم ويتحدثون عنها بصراحة – ويستمعون بتعاطف إلى الآخرين، لأنّهم حتماً لن يؤثروا في تغيير الثقافة إذا لم يفهموا المستويات الشخصية الأساسية والبسيطة للأفراد، وإذا لم يحددوا متطلبات الثقافة الجديدة من خلال تطبيقهم العملي لها.

بعد أن يفهم القادة تعريف طريقة التفكير والسلوك وقوتهما، سيحتاجون إلى عكسهما على أنفسهم كي يكتشفوا مدى توافقهم معهما، أو كي يعرفوا ما التغيير المطلوب منهم ليتلاءموا معهما من النواحي الآتية:

- أسلوب قيادتهم وسلوكهم وتأثيرهم في الآخرين.
- فرضياتهم الأساسية الضمنية عن الأشياء التي تلعب على الوتر الحساس للأفراد وكيفية تحفيزها.
- الطريقة التي تسهم فيها طريقة تفكيرهم وسلوكهم في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- الطريقة التي يجب أن تتغير بها طريقة تفكيرهم وسلوكهم الحاليين ليكونوا قادرين على دعم تحوّل المنظمة ومستقبلها.
- مهاراتهم الشخصية وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً، ومع العاملين، والطريقة التي يرسلون ويستقبلون بها التغذية الراجعة البناءة.

- أسلوبهم في التواصل وفرضياتهم الضمنية التي يحملونها عن المعلومات التي يشاركونها.
- مشكلاتهم الشخصيّة المتعلقة بموضوعات كالسلطة والتحكم، والكفاءة، والاندماج، والعلاقات، والأمن، والعدالة والمساواة.

هذا الاستكشاف سيساعد القادة في تحديد الطريقة التي يجب أن يتغيروا من خلالها كي يصبحوا أكثر نجاحاً، ويجب أن يلتزموا بتنفيذ التطوير الشخصي المطلوب منهم، ويثبتوا أهمية هذا التغيير العميق لدى باقي أفراد المنظمة، ويجب أن يصبحوا قدوةً في التغيير الشخصي.

كيف تغير سلوكك وطريقتك في التفكير؟ يمكنك أن تناقش مفهوم طريقة التفكير والسلوك كبند على جدول الأعمال في الاجتماع التنفيذي، لكن هذا لن يغير شيئاً. في الواقع، القيام بهذا الأمر غالباً ما يجعل المديرين التنفيذيين يقعون في فخ الاعتقاد بأنّهم "عالجوا" هذه المشكلة أو "تعاملوا" معها، حتى إذا وافق القادة على أنّ التغيير في طريقة التفكير والسلوك مطلوب، إلّا أنّك لا تستطيع فرض هذه التغييرات عليهم، أو تكليفهم بها، بل يجب أن يجرّب القادة والموظفون فوائد التغيير في طريقة التفكير، وبعدها يختارون تغيير أنفسهم، ويتحقق هذا العمل من خلال التحول الشخصي أو التدريب المتقدّم. المطلوب من الميسرين الأكفاء هو أن يُعلِّموا القادة كيف يستخدمون مناهج وطرائق وأساليب التغيير الشخصي.

هناك إستراتيجيات عدّة لمناقشة سلوك وطريقة تفكير القادة، فمن خلال إستشاراتنا، بدأنا جهود التحول جميعها بتدخل قوي جداً على صعيد المنظمة، نسمّيه عملية "القدرة القيادية"، وتتضمن عملية القدرة القيادية

جلسة تدريب مدتها أربعة أيام تسبقها مقابلات، وتعزز بجلسات متابعة وتدريب مستمر. في جلسة التدريب الرئيسة، يأتي المشاركون كي يفهموا، من خلال التجربة، طريقة التفكير وتأثيرها في أدائهم ونتائجهم، ويستكشفون ما إذا كانت طريقة تفكيرهم الخاصة وسلوكهم يتناسبان مع العالم الذي يسعون إلى خلقه، وكيف يمكنهم جعلهما يتناسبان معه، كما يناقشون الموضوعات المذكورة آنفاً، ويتعلمون عملية التحوّل الشخصي المنهجي، ويكملون الأدوات والتقنيات والممارسات اليومية التي يحتاجونها.

التجارب التحوليّة، مثل عملية القدرة القيادية، هي بمنزلة مرآة تعكس التأثيرات الإيجابية والسلبية لطريقة تفكير القادة، وأسلوبهم، وسلوكهم الحالي، وتخلق الجلسات بيئة سليمة للقادة لاستكشاف التغيير الشخصي المطلوب، والالتزام به ليكونوا أكثر كفاءة في الواقع الجديد الذي يواجهونه، وليؤسسوا لفريق عمل مستدام. كي تكون تدريبات القدرة القيادية فعّالة، يجب أن تخاطب القادة كأفراد، ونوعية وجودة علاقاتهم مع الآخرين، ومستوى أداء فرقهم وقدراتهم على التعلم.

يمكننا أن نصف إستراتيجية القدرة القيادية على نحو أفضل من خلال الطريقة التي استخدمتها بها إحدى الشركات **(انظر إلى الجدول)**.

حالة أنموذجية

قاد دافع تغيير طريقة التفكير التحوّل في شركة DTE للطاقة من شركة خاضعة للتنظيم إلى شركة "منافسة"، لمّا بدأنا بدعم هذا الجهد، أدرك كل من الرئيس والمدير التنفيذي للشركة أنّه لا يمكنه، حتى الآن،

تحديد احتياجات التغيير جميعها في إستراتيجية عمله وشركته، ولكن يمكنه، ويجب عليه، البدء في تغيير ثقافته من جمع الاستحقاقات إلى تنظيم المشروعات؛ أي إلى الأسلوب الموجه نحو الخدمات. ومنذ البداية، أدركا أنّ هذه المسؤولية تبدأ منهما.

طورنا إستراتيجية للتعامل مع طرائق تفكير القادة بالشراكة مع قادة التغيير الداخليين في الشركة، واتفقنا على إخضاع مديري التنفيذ إلى جلسة في بناء القدرات مدتها أربعة أيام، كانت تهدف إلى "تحويل الأقوال إلى أفعال في التغيير"، فقد صُممت هذه الجلسة لتنبيه القادة إلى محدودية طرائق تفكيرهم القديمة في القيادة، وتعريفهم طرائقَ جديدة كي يروا أنفسهم وأدوارهم في المنظمة من خلالها، وكذلك الفرص المتاحة لإزالة القيود التنظيمية، بعد ذلك، قرر المديرون التنفيذيون، بتحفيز من نتائج الجلسة السابقة وطاقتها، أن يخضع قادة الصف الأعلى، ومن بينهم قادة الاتحادات، البالغ عددهم ٣٠٠ شخص، إلى جلسةٍ مماثلة في غضون الأشهر الستة التالية، وقد دفع التأثير الإيجابي لهذه الجلسات الإداريين التنفيذيين إلى عرض هذه الجلسة على القادة المتبقين، البالغ عددهم ١٢٠٠ قائد، في غضون السنتين التاليتين. في السنة الثالثة، تعرّف باقي الموظفين، البالغ عددهم ٨٠٠٠ موظف، أسسَ التدريب من خلال برنامج مختصر لمدة يوم واحد.

ذهبت الإستراتيجية الشاملة إلى أبعد من ورشة عمل مدتها أربعة أيام، فخبرتنا في توفير التدريب المتقدم أثبتت لنا أنّ النتائج الملموسة

المطلوبة لدعم التحوّل في المنظمة تأتي من عملية متداخلة وأكبر بكثير من ورشة عمل لأيّام عدة، على الرغم من أنّ هذه الورشة هي مكوّن أساس، فبالنسبة إلى الشركة، تضمنت هذه الإستراتيجية مقابلات مع المشاركين في الجلسات قبل حضورهم فيها، يجريها الميسرون لتأسيس ووضع أهداف شخصيّة واضحة، وحضور جلسات، واجتماعات قبل وبعد الجلسات بين المديرين والمرؤوسين، واجتماعات تضم أعداداً كبيرة من الموظفين، وتدريب المديرين التنفيذيين، وتوفير التغذية الراجعة في أثناء العمل، وتطوير الفريق، وكل مكون من هذه المكونات يعزز ويوسّع رؤاهم من البرنامج الأولي.

وقد ضمّت جلسة المتابعة التي أجراها المديرون التنفيذيون، الأفراد الذين شاركوا في تجارب التطوير الخاصة من البرنامج، مع مديريهم، وحدد المديرون التنفيذيون طريقة لإخبارهم حقيقة كونهم ضعفاء، أو لإخبارهم ضرورة تصحيح علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، ومع مجموعات الإدارة المتعددة والاتحادات.

في أثناء هذه الجلسات، ومن خلال المعلومات المهمة التي شاركوها في بيئة آمنة سليمة، بدأ علاج الجروح القديمة، والتأسيس لتعاون أكبر. ومع مرور الزمن، بدأ عدد من القادة يرون أهمية العمل والإدارة مع بعضهم بعضاً على نحو واضح و"شعوري" إذا أرادوا أن يخلقوا مستقبلاً مختلفاً كثيراً، وشعر كل من المدير التنفيذي والرئيس أنّ القيم والمبادئ التي "علّموها" في تدريب القدرة القيادية يجب أن تحدد شكل المنظمة كلها، وكتغذية راجعة لدى القادة، زادوا

الوقت الحقيقي لتنفيذ التغيير، وتمكنوا من خلق أفضل الظروف للمنظمة كي تصبح أسرع في الأداء، وأكثر تنظيماً في مجال الأعمال كي تصبح مكاناً أفضل للعمل، كما تمكنوا من خلق شراكة في الإدارة مع اتحاد النقابات، الأمر الذي أعطى قيمة إضافية لتحول المنظمة.

نتائج التحول: التزم القادة في بداية العملية في تحقيق ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ **$** على الأقل من الربح الصافي من شركات تنظيم الأعمال الجديدة في غضون خمس سنوات، فحققوا ١٠٨,٠٠٠,٠٠٠ **$**.

يجب أن تؤدي إستراتيجية التغيير التحولي إلى تغيير طريقة التفكير والسلوك في النظام بأكمله، كما أوضحت الحالة السابقة، وعلى الرغم من ذلك، وبعيداً عن تنفيذ تدريب القدرة القيادية، الأمثلة عن التداخلات التي تدعم وتعزز تغيير طريقة التفكير والسلوك تتضمن الآتي:

- مشاركة مسوّغات التغيير التي تتضمن التغيير في السلوك وطريقة التفكير كدوافع أساسيّة للتغيير، وتعريفها بأنّها جزء من نطاق التغيير الرسمي.
- تحديد الثقافة المرغوبة التي تعكس أسلوب وطريقة التفكير الجديدة.
- خلق مشاركة كبيرة في إعادة صياغة رؤية مستقبل المنظمة.
- وجود قادة مسؤولين يتحدثون صراحة عن طريقة تفكيرهم وسلوكهم، وكيف يجب عليهم أن يغيروا المنظمة لتنجح.
- توظيف أساليب وطرائق الاجتماعات كبيرة العدد في تصميم الحالة المستقبلية.
- بناء الفرق المطلوبة لتنفيذ الحالة المستقبلية من خلال فرق عالية مستوى الأداء تناقش صراحة طريقة تفكيرها وسلوكها، وعلاقاتها كجزء من طريقة عملها.
- مقارنة تحليل أثر سيناريو الحالة المرغوبة في المنظمة الحالية باستخدام طريقة تفكير ومعايير ثقافة جديدة.

كل واحدة من هذه الخطوات يمكن أن نصل إليها من خلال سلاسل متعاقبة أو باعتماد الاجتماعات التي تضم عدداً كبيراً من الأفراد.

وضعنا عملية مؤلفة من خمس خطوات لتصميم إستراتيجية تغيير طريقة التفكير في جميع أنحاء المؤسسة، وهي ملخصة في الجدول الآتي، ويمكن أن تكون متكاملة تماماً مع إستراتيجيتك للتغيير، ومن المحتمل أن تحدث من خلال التحول الكلي.

عملية تغيير طريقة التفكير التنظيمية

١ - وضع أسس ودوافع لتغيير طريقة تفكير القادة:

تخلق هذه الخطوة مسوّغات تغيير طريقة التفكير لدى القادة، وتضمن التزامهم القيام بهذا العمل بأفضل طريقة إيجابية وموحدة، ويمكن أن توفر لك نتائج استكشافك لدوافع التغيير وتقييمك لجاهزيتك للتغيير وقدرتك، توفر مدخلات مساعدة كالتي توفرها المعايير المرجعية، والشركات الاستشرافية، فهدفك هنا هو أن تؤسس للتغيير في طريقة تفكير القادة، وهو أمر مهم كي يتمكنوا من قيادة التحول في المنظمة بوعي، ولتحديد شكل التغيير الشخصي الملائم للمنظمة.

٢ - جذب انتباه الأفراد والمنظمة:

تؤسس هذه الخطوة لحقيقة غير قابلة للنقاش، وهي أنّ تغيير طريقة التفكير الجماعية وثقافة المنظمة هما أساس تحول المنظمة بنجاح، وتبدأ بإظهار ما يعنيه التغيير لدى الأفراد والنظام ككل، فمشاركة فريق المديرين

في عملية القدرات القيادية هي أفضل عملية إطلاق للتغيير، إذ يمكن أن تساعد القرارات التنفيذية الواضحة – التي تقودها تغييرات واضحة في طريقة التفكير والثقافة – والمتعلقة بإستراتيجية العمل والإستراتيجيات الشخصية، والاتصالات، والأعمال الجريئة الشجاعة، يمكن أن تساعد في إنجاز هذا الأمر، كما يمكن لتقييم الثقافة أيضاً أن يجذب انتباه الأفراد إلى أنّ التغيير قادم، وأنّهم جزء مهم في حدوثه من الداخل إلى الخارج.

توفير زخم تنظيمي للتغيير في طريقة التفكير:

هذه الخطوة تخلق المستوى اللازم من الدعم والنشاط، والطاقة المطلوبة للتغيير في طريقة التفكير التنظيمية والشخصية، وعادةً تتضمن سلسلة متعاقبة من تدريبات القدرة القيادية، أو أي شيء مشابه لها، وذلك لتسريع التطور الشخصي لعدد كبير من الموظفين والقادة المؤثرين والنافذين في المنظمة، كما يساعد في هذا التواصل المستمر للاحتفاء بالتغيير في طريقة التفكير والثقافة، وانتصارات المنظمة التي أدت إليها طريقة التفكير الجديدة.

دعم التغيير في طريقة التفكير والسلوك والحفاظ عليهما:

هذه الخطوة ترسخ وتعمق التغييرات التي تحدث في الأفراد والمنظمة على نحو أكبر، فجلسات المتابعة لتعزيز التعلّم من عملية القدرة القيادية، والطريقة التي تساعد فيها المنظمة في التغيير هما أمران ضروريان، وإستراتيجيات مثل التدريب التنفيذي، والتغذية الراجعة الشاملة، والاتصالات المتواصلة، والاجتماعات كبيرة العدد، والاحتفالات هي إستراتيجيات شائعة.

٣- مواءمة ودمج التغييرات في المنظمة مع طريقة التفكير الجديدة:

هذه الخطوة تضمن أنّ المنظمة يمكن أن تُدار بكفاءة وفاعلية من خلال طريقة التفكير والثقافة الجديدة، وتحافظ على أدائها من خلال التحول، فالتغييرات في عمليات الشركة، والمعايير، وصنع القرار، والهيكلية، والسياسة، والأنظمة يجب أن تتواءم جميعها مع طريقة التفكير الجديدة، ومن المهم الحفاظ على النقاش حول أهمية طريقة التفكير النشطة، الآمنة السليمة، ذات الصلة.

المهمة 3.D.I: بناء التزام وتوافق القادة:

يجب توضيح الهدف من هذه المهمة، وهو: أن يعمل قادة المنظمة كفريق موحّد، وأن يحددوا شكل التزامهم الجماعي بالمستقبل قولاً وفعلاً، وهناك أمثلة كثيرة عن عدم وجود تنسيق بين المجموعات التنفيذية في مواجهتها للتغييرات الرئيسة، وأغلب هذه الحالات تحدث لأنّ قادة التغيير أو خبراء التغيير لا يفكرون في تقييم التوافق والتنسيق الحقيقي بين القادة، أو ما يتطلبه هذا التوافق، فجعل هذه الدينامية الداخلية علنية وواضحة هو أمر حساس جداً من الناحية السياسية، وعلى الرغم من ذلك، يستمر المديرون التنفيذيون في عملهم دون مراعاةٍ لهذا الأمر فيتعثّر التغيير لا محالة أو يدمر نفسه ذاتياً، كما أنّ ضعف التنسيق هو أحد أكبر العوامل التي تبطئ سرعة التغيير، لذلك يوجد شرطان عليك أن تتبعهما هنا، هما: أن تعترف صراحةً أنّ الحفاظ على التزام المديرين التنفيذيين هو أمر ضروري للنجاح، وأن تجعل من السليم مناقشة أي مشكلة في الالتزام بصراحة بصفتكم فريقاً

واحداً، ولكن تحقيق هذين الشرطين يستغرق وقتاً طويلاً، وقد يتطلب تسهيلات بارعة.

الخطوة الأولى في هذه المهمة هي تقييم الدرجة الحالية للفهم المشترك للتحوّل، والتوافق والتنسيق بين القادة، والالتزام بالتحوّل ونتائجه، ولا نعني بالتوافق والتنسيق أنّ على الجميع أن يكونوا متفقين قبل المضي في التغيير، فالآراء المختلفة لهم قد تكون مفيدة جداً طالما أنّهم لا يقاومون أو يعوقون تقدم العملية أو يخلقون ظروفاً مناسبة للصراع السياسي أو للتخريب الواضح والصريح. من المحتمل أن يكون ثمة تنسيق والتزام مهم وواضح إذا شارك قادة التغيير في النشاطات الأولى من المرحلة (I)، وإذا لم يفعلوا هذا، حينها يجب وضع إستراتيجية للتعامل مع المستويات المنفصلة من التوافق والتنسيق والالتزام وتنفيذها.

تتنوّع هذه الإستراتيجيات على نحو كبير، لكن الغالبية العظمى من إستراتيجيات الالتزام تعتمد على الحوار الصريح والشفاف، ذلك لأنّ المحادثات السطحية، الممتلئة بالتصريحات الوهمية، والإيماءات الفارغة، والمواقف الدفاعية، والاتهامات، والمواقف الثابتة، لن تنجح في تحقيق الالتزام، أمّا الأمثلة عن الإستراتيجيات الجيدة فتتضمن المخاطبة المباشرة للمشكلات، واكتشاف أسباب امتناع الأفراد عن الالتزام بالتغيير، وخلق مواقف هامشية لحفظ ماء الوجه لأولئك الذين يعارضون التغيير، ويتوسطون مواقع عدّة، والتخلص من الأفراد الذين يرفضون اللحاق بركب التغيير.

أفضل إستراتيجية هي الحوار، فهو أداة للتواصل تُستخدم بكثرة في عملية تقدم القادة، وهو هيكلية تواصل بسيطة وعملية يكتشف المديرون التنفيذيون من خلالها المشكلات ذات الصلة ويخبرون وجهة نظرهم في حقيقة كل منها، والمشاركون في الحوار يعكسون مشاعرهم وأفكارهم، ومن ضمنها آمالهم ومخاوفهم، ويستمعون باهتمام إلى بعضهم بعضاً، وتكشف هذه العملية عادة المشكلات التي أعاقت التنسيق سابقاً، وتساعد في حلها، لذلك فإنّ التسهيلات الجيدة للحوار هي أمر ضروري كي يشعر أعضاء الفريق بالقدرة على إجرائه بمفردهم.

يجب أن نلاحظ أنّ كتم الأصوات المقاومة أو المناهضة هو أسوأ إستراتيجية ممكنة، وغالباً ما يكون لها عواقب وآثار سلبية، والمرة الوحيدة التي ينبغي أن تستخدم فيها مثل هذه الأساليب القاسية لخلق التنسيق تكون بعد أن يثبت عدم نجاح الحوار والإستراتيجيات التمهيدية الأخرى، حينها يمكنك أن تقول ببساطة: "الحق بركب التغيير، أو ابتعد عن طريقه."

المزية الرئيسة لتقديم التدريب المتقدم في بداية عملية التغيير هي أنّها تبني القدرة القيادية على فهم ومشاركة ما هو صحيح وحقيقي لديهم، إذ يتعلم القادة أن يستمعوا فعلاً إلى بعضهم بعضاً، وهذا بحد ذاته ينتج عنه معظم الالتزام والتنسيق المطلوب للتحول.

المهمة 4.D.I: تطوير معارف ومهارات التغيير:

معظم المديرين التنفيذيين يشاركون في التغيير الرئيس إبان مسيرتهم المهنية، لذلك من المفترض أنّهم يعرفون كيف يمارسونه، وعلى الرغم من ذلك، أكثر من ٦٠ في المئة من التغيير يفشل! ذلك لأنّ قيادة التغيير التحولي،

كما لاحظنا في المقدمة، مختلفة جداً عن قيادة التحولين الانتقالي والإنمائي، فكلاهما يتطلب معرفة ومهارة أقل في القيادة. الفكرة هنا هي أنّ معظم المديرين التنفيذيين وقادة التغيير يحتاجون بالفعل إلى بعض الثقافة والتعليم وإلى تطوير مهاراتهم، وهناك سلسلة من الخيارات يمكنك أن تزود بها قادتك والمستخدمين لمنهج وأسلوب خريطة طريق قائد التغيير.

الموضوعات الضرورية التي يجب تعلّمها عن التغيير، التي يجب أن يفهمها القادة، مذكورة تالياً، وإتقان هذه الموضوعات يعني الاختلاف بين القائد النمطي وقائد التغيير الذي يتمتع بالوعي، الموضوعات الخمسة الأولى نُوقِشت في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، وتمثل أساس القيادة الواعية للتحول، أمّا الموضوعات المتبقية فتتحدّث عمّا يجب أن يعمله قادة التغيير لقيادة التغيير التحولي بنجاح، وهي:

١- دوافع التغيير (أي القوى البيئية، متطلبات سوق العمل للنجاح، ضرورات العمل، الضرورات التنظيمية، الضرورات الثقافية، تغيير سلوك القادة والموظفين، وتغيير طريقة تفكير القادة والموظفين).

٢- أنواع التغيير الثلاثة (التحولي، الانتقالي، والإنمائي).

٣- أهمية تغيير طريقة التفكير والسلوك، وتحديد واضح لنمط التغيير الشخصي.

٤- التفكير في المشروع، التفكير في الأنظمة/ التفكير العملي الواعي، التسهيلات وتصميم العملية الواعية.

٥- طريقة تطوير إستراتيجية تغيير شاملة.

٦- القدرة على استخدام خريطة طريق قائد التغيير، وتخصيص أدواتها ومواردها لتناسب المنظمة.

٧- طريقة تحديد ووضع الهيكلية الأساسية للتغيير الشامل وشروط النجاح.

٨- طريقة تقييم الحاجة إلى التصحيح السريع للمسار، ووضع نظام لإنجازه، وضمان أنّ هذا التصحيح سيحدث في أثناء التغيير.

٩- طريقة تغيير الثقافة لدعم نتائجك المرغوبة.

يمكنك أن تستخدم هذه المعلومات في الكتابين كأنموذج أو قالب للوصول إلى فهم القادة، ومعرفة معارفهم، ومهاراتهم، ووضع خطط تطوير لبناء قدراتهم على قيادة التغيير التحولي، ومن المحتمل أن تكون هذه الخطط عمليات طويلة المدى، وتتطلب الالتزام الكامل من قبل المديرين والمصممين لها. هذه الخطط ينبغي أن تتكامل على المستوى التنفيذي، ومستوى الإدارة، وعلى مستوى مناهج التطوير المقدمة في الشركة.

المهمة 5.D.I: تطوير فرق قادة التغير والمديرين التنفيذيين:

الهدف من هذه المهمة هو تطوير فريق قادة التغيير وفرق المديرين التنفيذيين ليكونوا قادرين على قيادة المنظمة بمهامها الحالية والتحول للوصول إلى النتائج العملية المطلوبة، وذلك لأنّ عدم قدرة القادة على العمل جيداً معاً – ضمن الفريق أو بين الفرق – قد يكون من أوائل العوامل التي تظهر، والأكثر تكلفة في قيادة التحول، وقبل أن يكون القادة قادرين على العمل

كفريق واحد، بغضّ النظر عن السياسات، ستكون فرصهم في التخطيط وقيادة التحول ضعيفة جداً، والمهمتان الأساسيتان اللتان تساعدان في فاعلية الفريق، هما: التزام القائد والتوافق والتنسيق بين أفراد الفريق، والمشاركة في برنامج القدرة القيادية، فإذا شاركت في هذا البرنامج، فمن المحتمل أن تظهر المشكلات الجوهرية الأساسية التي تعوق نجاح الفريق، ويبدأ حلها، ويمكن أن توفر هذه المهمة تطوير فريق قادة التغيير وفرق المديرين التنفيذيين من خلال جلسات متابعة في القدرة القيادية.

إذا لم تُنجِز هذا العمل المهم، فمن المفيد أن تضع بيانات دقيقة عن المجالات التي تحتاج إلى تقوية في أداء الفريق، ويغطي الدليل (5.2) وهو ورقة عمل بعنوان "تقييم فاعلية الفريق"، الموضوعات المهمة للوصول إلى فرق عالية الأداء، ويمكن لكل فرد في الفريق أن يملأ هذا التقييم، وبعد ذلك يناقش الفريق كله النتائج ويضع الخطط لتطويرها. وإذا كان فريق قادة التغيير يوشك أن يبدأ أعماله، فإنّ الموضوعات الواردة في التقييم يمكن أن تُستخدم لتدله على الأهداف الأولية.

المهمة 6.D.I: دعم المديرين التنفيذيين وقادة التغيير:

تطوِّر هذه المهمة المهارات الشخصية لدى قادة التغيير كأفراد، وتدعم التغييرات الشخصية المرغوبة التي بدأت في المهمة (2.D.I)، وهي التأكد أنّ القادة يمثلون السلوك وطريقة التفكير المرغوبين، فهي توفر التدريب الفردي وتدريب القادة، وتضع خططاً تدريبية للأفراد الذين قد يعطلون

التغيير، أو لا يكونون موافقين عليه، إذ يمكن أن يقلل هذا التدريب من تأثيراتهم السلبية. وقد تحتاج، في بعض الحالات، إلى أن تقدم خيارات أقسى للحفاظ على الأفراد صعبي المراس كي يشاركوا في التغيير بطريقة إيجابية، وفي أسوأ الحالات قد تحتاج إلى استبدال الأفراد الذين لا يلحقون بركب التغيير.

في بعض الحالات، تتحقق هذه المهمة من خلال التدريب الفردي. وفي حالات أخرى، يشكل القادة شراكة تدريبية من اتجاهين مع بعضهم بعضاً لدعم تطوير أحدهم للآخر، وغالباً ما تكون هذه الشراكة التدريبية جزءاً من إستراتيجية القدرة القيادية، إذ يمكن أن يركز الشركاء على طريقة التفكير والسلوك واللغة والمعرفة، و/ أو المهارات المطلوبة من أجل جهد التغيير، كما يمكنك أن توظف الأدوات التي تعلّمتها في تدريب القدرة القيادية في عملية التدريب المشترك، وهذا العمل يستمر طالما أنّه يضيف قيمة إلى الأفراد المشاركين فيه ويفيد في مشاركتهم في جهد التغيير.

الدليل (5.2): تقييم فاعلية الفريق:

١ . ميثاق الفريق مفهوم، وأفراد الفريق جميعهم موافقون عليه.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٢. تطوير شروط النجاح لتحقيق الأداء المرتفع وموافقة الأفراد جميعهم عليها.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٣. أدوار أعضاء الفريق محددة بوضوح وموافق عليها.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٤. عمليات مهام الفريق (الأهداف أو النتائج) قيد التنفيذ والفاعلة.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٥. عمليات مجموعة الفريق (المتكاملة) قيد التنفيذ وفعالة.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٦. لدى الفريق الوقت والموارد الكافية التي يحتاجها لأداء مهامه على النحو الأمثل.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٧. الفريق على درجة عالية من التنوع ويعرف كيف يستخدم هذا التنوع جيداً.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٨. لدى الفريق عملية محددة لصنع القرار ويستخدمها بفاعلية.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

٩. أفراد الفريق جميعهم ملتزمون بنجاح الفريق وميثاقه.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٠. أفراد الفريق بارعون في التدريب باتجاهين ويسهلون عملية تعلّم الآخرين.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١١. أفراد الفريق بارعون في تقديم التغذية الراجعة وتلقيها.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٢. الفريق قادر على تحديد الخلافات وحلها جيداً.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٣. الفريق لديه عملية محددة لتصحيح مسار النتائج والسلوك ويقوم باستخدامها.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٤. الفريق قادر على تغيير الاتجاهات والممارسات بسرعة عندما يدرك الحاجة إلى ذلك.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٥. لدى الفريق عملية محاسبة واضحة ويستخدمها بفاعلية لمحاسبة أفراده على سلوكهم ونتائجهم.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٦. العلاقات بين هذا الفريق والفرق الأخرى الداعمة للمنظمة والتغيير هي علاقات فعالة.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٧. أفراد الفريق على درجة عالية من الثقة بعضهم ببعض.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

١٨. لدى الفريق روح وطاقة جيدة.

١.موافق بشدة ٢.موافق ٣.لا أعرف ٤.غير موافق ٥.غير موافق بشدة

ملخص:

من خلال نشاطات المرحلة (I)، قيّمنا قدرة وجاهزية المنظمة على النجاح في التحوّل المخطط له، وصممنا إستراتيجية لبناء القدرة القيادية على قيادة التغيير، من الناحيتين الفردية والجماعية. جاهزية المنظمة وحجمها وقدرتها هي عوامل مسرّعة في التغيير، لذلك فهي استثمار عالي المردود في خلق النتائج المرغوبة وتستحق كثيراً من الوقت والطاقة.

أسئلة استشارية عن النشاط D.I: بناء قدرة القادة على قيادة التغيير

المهمة 1.D.I: تقييم قدرة القادة على قيادة التغيير

- كيف ستقيّم إجراء تقييم وتطوير القيادة مع قادة التغيير والمديرين التنفيذيين في المنظمة؟
- كيف ستحقق فهم القادة والتزامهم لتتقدّم في هذا العمل الآن وفي أثناء جهد التغيير؟
- كيف ستقيّم الحاجة إلى تطوير القادة في كل واحد من المجالات الخمسة من هذا النشاط؟

المهمة 2.D.I: التأكد من أنّ القادة يمثلون السلوك وطريقة التفكير المرغوبين

- كيف ستبادر في موضوع طريقة التفكير وسلوك القائد مع المديرين التنفيذيين؟ وكيف سيصبحون أمثلة عن السلوك وطريقة التفكير الجديدة؟
- كيف ستشارك القادة في تحديد طريقتهم السائدة في التفكير والسلوك، وهل هي مناسبة للمستقبل الذي يريد القادة خلقه؟
- هل ستستخدم عملية القدرة القيادية؟ هل ستصممها وتوصلها بنفسك أو ستطلب إلى مدرب مختصّ إنجاز هذا العمل؟

المهمة 3.D.I: بناء التزام وتوافق القادة

- كيف ستناقش مشكلة الالتزام والتوافق والتنسيق بين قادة التغيير والمديرين التنفيذيين؟

- ما المستوى الحالي من الالتزام بين قادة التغيير والمديرين التنفيذيين لجعل هذا التحول ناجحاً؟

- ما الذي ستفعله حيال الالتزام أو المواءمة والتنسيق غير الكافيين؟

- كيف ستزيد الالتزام إلى المستوى الذي يجب أن يكون عليه؟

المهمة 4.D.I: تطوير مهارات ومعارف التغير

- ما المعارف والمهارات الجديدة التي يحتاج المديرون التنفيذيون والقادة إلى معرفتها عن التغيير، والتحول، وخريطة طريق قائد التغيير؟

- هل يفهم القادة المعايير الجديدة لقائد التغيير؟

- كيف ستوفر لهم ما يحتاجون إليه ليصبحوا قادة للتغيير أكثر قدرة؟

- كيف يمكن ربط هذا التعليم بمحتوى التغيير لديك لجعله مناسباً ومرتبطاً بالنتائج؟

المهمة 5.D.I: تطوير فريق قائد التغير وفرق المديرين التنفيذيين

- ما درجة كفاءة وفاعلية فريق المديرين التنفيذيين وفريق قائد التغيير؟

- كيف ستقوي مهمة كل فريق العلاقة بينهما كي يتمكنا من قيادة هذا التحول بطريقة أكثر وعياً وفاعلية؟

مهمة 6.D.I: دعم قادة التغيير والمديرين التنفيذيين

- من الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب شخصي وتطوير في فريق

المديرين التنفيذيين وفريق قائد التغيير كي يصبحوا قادرين وراغبين في الإسهام في جهد التغيير وتقديم أفضل ما لديهم؟

- هل يدرك الجميع احتياجاتهم؟ هل هم منفتحون على تقديم الدعم؟
- كيف سيشارك هؤلاء الأفراد في عملية التطوير الشخصي؟ هل يجب على القائد الأعلى أن يطلب هذا التغيير؟ هل ينبغي ربط تطويرهم ببرامج؟ أو سيكون هذا الأمر تطوعياً؟
- من أفضل شخص في توفير الدعم لكل فرد؟

الفصل الثالث

المرحلة (I)

التحضير لقيادة التغيير

توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغيير

النشاط E.I: النتائج المرجوة من هذه المهمة

المهمة 1.E.I: توضيح عملية وضع إستراتيجية التغيير وتشكيل فريق جهد التغيير.
المهمة 2.E.I: وضع القيم والمبادئ التوجيهية لتحديد شكل جهد التغيير.
المهمة 3.E.I: تحديد الحوكمة وطريقة صنع القرار من أجل التغيير والبدء بهما، وفهم فريق قادة التغيير وفريق المديرين التنفيذيين لطريقة تفاعل إدارة العمليات مع قيادة التغيير في الطريقة المثلى.
المهمة 4.E.I: تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى النتائج المرغوبة، والتوضيح لقادة التغيير كيفية دمج مبادرات التغيير جميعها في جهد تغيير موحّد.
المهمة 5.E.I: أن يفهم قادة التغيير والإداريون طريقة مواءمة جهودهم مع جهد التغيير وربطها بالتغييرات الكبيرة التي تحدث في منظمتك، والاتفاق على الأولويات.

المهمة 6.E.I: وضع إستراتيجية متكاملة للمشروعات المتعددة لإدارة المبادرات الفرعية في جهد التغيير والمبادرات التي تحدث خارجه.

المهمة 7.E.I: تحديد الأعمال الأولية الجريئة لإثبات أنّ التغيير الرئيس بدأ يحدث.

المهمة 8.E.I: توضيح إستراتيجيات المشاركة لتحقيق المزيد من الالتزام بين أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة من التغيير.

المهمة 9.E.I: وضع خطة لإيصال التحوّل ومعرفة قادة التغيير كيف يطلقون جهد التغيير في المنظمة.

المهمة 10.E.I: تحديد إستراتيجيات لتسريع خطى التغيير.

المهمة 11.E.I: توفير الموارد المطلوبة لإنجاز التحول، والتزام القادة بتوفير موارد ملائمة وكافية خلال عملية التغيير.

المهمة 12.E.I: تحديد النقاط المهمة والإطار الزمني العام للتحول، وإتمام إستراتيجية التغيير المتكاملة.

النشاط E.I: توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغير

إستراتيجية التغيير هي النتيجة النهائية المرغوبة من المرحلة (I)، وستؤثر في المراحل المتبقية من عملية التغيير، فهي تثبت وضوح متطلبات التغيير لديك ووجود تفكير سليم لقادته فيما يتعلق بطريقة تحقيق نتائجه، واهتمام بالأفراد الذين يجب عليهم أن يجعلوا من التغيير أمراً واقعاً. الأعمال جميعها التي أنجزتها في المرحلة (I) حتى الآن هي مُدخلات لبناء إستراتيجية التغيير، ففي النشاط (A.I) وضّحت الواقع الحالي لجهودك كنقطة بداية لك،

وحددت قادة التغيير، ومجموعات أصحاب المصالح، ومسوّغات التغيير (النشاط B.I) ومضمونه ودوافع الأفراد في جهد التغيير ونطاقه، كما حددت أيضاً النتائج الأولية المرغوبة، وتوافرت لك تقييمات القدرة والجاهزية للتغيير، في النشاط (C.I)، ومعلومات مهمة عن إستراتيجية تقدم الأفراد، وفي النشاط (D.I) صممت إستراتيجية تطوير قائد التغيير لضمان أنّ طريقة تفكير قائد التغيير وسلوكه ومعارفه هي ما يحتاجه لتكون قادراً على قيادة هذا التغيير، يجب أن تتذكر هذه الأعمال جميعها، وأنت تتابع إستراتيجية التغيير، وسنذكر لاحقاً مدخلات إستراتيجية التغيير وعناصره في الدليل (2.3).

بناء إستراتيجية التغيير يتألّف من اثني عشر عنصراً محدداً، وهي تجعل النقاط الآتية واضحة:

- القيم والمبادئ التوجيهية لقيادة هذا الجهد.
- حوكمة التغيير وصناعة القرار.
- المبادرات الأساسية وطريقة دمجها معاً للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- الأولوية وموضع التحول في المنظمة.
- إستراتيجية دمج المشروعات المتعددة.
- الأعمال الجريئة التي تلفت انتباه الأفراد.
- خطط التواصل والمشاركة.
- إستراتيجيات التسريع.
- تقدير الموارد.
- الأحداث البارزة في التغيير والإطار الزمني له.

بناء إستراتيجية التغيير هو مهمة القادة في المستويات العليا، وذلك من خلال فريق المديرين التنفيذيين أو فريق قادة التغيير بقيادة قائد عملية

التغيير. يمكن تفويض كثير من أعمال التخطيط لجهد التغيير، لكن هذا العمل بالتحديد لا يمكن تفويضه!فكما هم مسؤولون عن إستراتيجية العمل، يجب أن يعملوا أيضاً على التفكير بجد في اكتشاف وتحديد إستراتيجية التغيير، وعلى الرغم من أنّ كثيراً من مدخلات عناصر الإستراتيجية يمكن الحصول عليها من فريق الدعم، إلّا أنّ القرارات التي تحدد إستراتيجيتك يكون مصدرها القادة. لذلك، إذا كنت تعمل على تغيير لا يؤثر في الشركة كلها، فطبق هذا المبدأ على القادة المسؤولين عن تغيير هذا الجزء من المنظمة.

بعد تجميع إستراتيجية التغيير، ستكون مستعداً لتطوير الظروف والهيكلية الأساسية اللازمة لدعمها، وهذا العمل يقوده أيضاً قائد التغيير، وستجده في النشاط (F.I).

المهمة 1.E.I: تصميم عملية لبناء إستراتيجية التغيير:

نظراً لكثرة المعلومات التي هي مدخلات إستراتيجية التغيير، من المهم أن تكون عملية التغيير واضحة جداً كي تتمكن من جمع هذه المعلومات مع بعضها بعضاً، ويمكنك أن تقرأ المهام المتبقية في النشاط (E.I) لمعرفة القرارات الأساسية المطلوبة لوضع الإستراتيجية، يجب أن تتذكر أنّه على قادة التغيير في المستويات العليا أن يشاركوا في هذا العمل لضمان وجود المعرفة والالتزام المطلوبين لإطلاق وقيادة عملية التحول، ويمكن أن يساعد خبراء التغيير والموارد الأخرى في تسهيل وإدارة تطوير الإشراف على هذه الإستراتيجية من قبل قائد عملية التغيير.

وضع عملية لبناء إستراتيجية التغيير يكون بتحديد الآتي:

- مقدار ما يملكه قائد التغيير من سلطة لتحديد شكل إستراتيجية التغيير لدى كل من الراعي وقادة التغيير.
- الأفراد المسؤولون عن مدخلات العناصر المختلفة لإستراتيجية التغيير.
- عناصر الإستراتيجية التي ستركز الاهتمام عليها.
- الإطار الزمني لإتمام عملية بناء الإستراتيجية.
- نمط وأسلوب لإدراج وإثبات الإستراتيجية.
- طريقة ضمان أنّ الإستراتيجية تلبي شروط نجاح التغيير وتعكس أو توسع نطاق ثقافتك المرغوبة.
- طريقة تلخيص الإستراتيجية وتحديثها وتصحيح مسارها في أثناء عملية التغيير.
- طريقة إيصال إستراتيجية التغيير إلى المنظمة.

المهمة I.E.2: تحديد القيم والمبادئ التوجيهية:

الهدف من هذه المهمة هو تحديد القيم والمبادئ التوجيهية لثقافتك المرغوبة، وذلك لاستخدامها في تحديد شكل جهد التغيير، وهذه القيم والمبادئ مرتبط بعضها ببعض كثيراً، فالقيم هي السمات المتأصلة في صلب السلوك أو العمل، أمّا المبادئ التوجيهية فهي قواعد سامية للتعامل توجّه السلوك والأفعال، إنّها "قيم العمل"، ولتوضح كيف تستخدمها في تحديد طريقة قيادتك للتغيير، يمكنك أن تترجم القيمة التنظيمية للمشاركة الواسعة في مبدأ توجيهي هو: "جمع المدخلات من مجموعات أصحاب المصالح جميعها"، قد ينتج عن قيمة هذا الانفتاح مبدأ توجيهي هو "القيام بتوضيح حالة التغيير باستمرار، حتى إذا لم تكن لديك أجوبة ونتائج".

حينما تُحدد هذه القيم والمبادئ التوجيهية، يمكنك أن تصمم إستراتيجية التغيير وأسلوب القائد وخطة عملية التغيير لتمثل أنموذجاً عن هذه القيم والمبادئ التي حدّدتها، وقد تكون قد حددت هذه القيم المرغوبة سابقاً في عملك على وضع رؤية التغيير، فإذا كنت قد فعلت هذا، فعليك أن تضعها مباشرةً في حيّز التنفيذ.

إذا كانت القيم الحالية والمعايير الثقافية للمنظمة تناسب حالتك المستقبلية، فاستخدمها لتؤثر في الطريقة التي يحدث بها هذا التغيير، فقد تؤثر في القرارات المتعلقة بالهيكلية والأنظمة والعمليات، وعلى مستوى المشاركة والاستقلالية التي يتمتع بها موظفوك، إضافةً إلى أسلوب القيادة العام في المنظمة.

أمّا إذا كانت القيم والثقافة في المنظمة مختلفة تماماً عن السلوك الحقيقي وأفعال القادة والمديرين، أو لا تدعم حالة المستقبل، فستحتاج إلى تغيير ثقافة المنظمة، لكن يجب عليك أن تحذر، لأنّه إذا كان التغيير يعتمد على الثقافة القديمة، فسيقول الموظفون: "انظر، لم يتغيّر شيء"، أمّا إذا كانت إستراتيجية التغيير وقادته يمثلون الثقافة الجديدة تماماً، فسيرى الموظفون دليلاً مباشراً على أنّ ثقافة المنظمة تتغير بالفعل، وبعد أن تحدد القيم والمبادئ التوجيهية لجهد التغيير، تأكّد من أنّ برامج تطوير قادة التغيير تعززها.

ينبغي أن يصبح تغيير الثقافة جزءاً رسمياً من نطاق التغيير. إذا احتجت إلى هذا التغيير، فستقوم بتصميم الثقافة الجديدة في المرحلة VI، لذلك ضع الآن القيم والمبادئ التوجيهية التي تحتاجها لينجح جهد التغيير، فكر في هذه المهمة كمدخل لعملية التغيير في عنصر الثقافة من أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي.

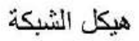
المهمة 3.E.I: توضيح عمليتي الحوكمة وصنع القرار:

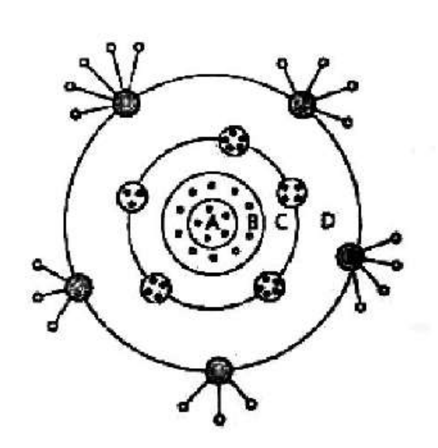
تتطلب قيادة جهد التغيير بكفاءة عملية حوكمة جيدة، وهذا يحتاج إلى تحديد الأدوار والسلطات، وهيكلية هذه الحوكمة، وعملية صنع قرار واضحة في التغيير، كما يجب أن تحدد طريقة الربط بين حوكمة التغيير والعمليات، وذلك لأنّ هذا المشروع سيُنفّذ، في حين العمليات الاعتيادية للمنظمة مستمرة، ومما لا شك فيه أنّه ستكون هناك نقاط ضغط متعلقة بالموارد والإطار الزمني، تحتاج إلى انتباه، لذلك يجب أن تشارك الفريق التنفيذي وفريق قادة التغيير لتقرر تماماً كيف تتعامل مع الأسئلة والمشكلات عندما تظهر.

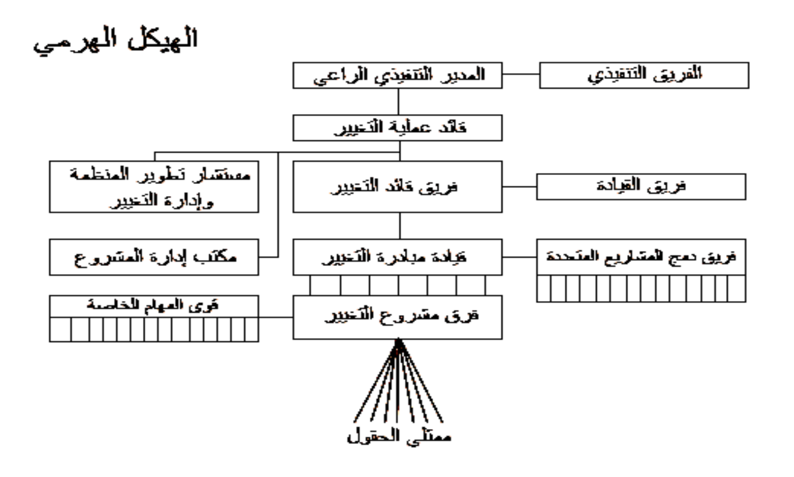
بدأت في المهمة (2.A.I)، وهي تشكيل فريق قادة التغيير وتوضيح أدوارهم الأولية، وبدأت بتسمية الأفراد الذين تعتقد أنّهم ملائمون ومناسبون ليشغلوا الأدوار السبعة لقادة التغيير، التي أوصينا بها سابقاً، الآن اكتمل القسم الأكبر من المرحلة (I)، وهذه المهمة تتطلب منك أن تعيد تقييم هذه الخيارات والأدوار، وإضفاء الطابع الرسمي على عملية الحوكمة الشاملة للتحوّل، إذ يمكنك الآن أن تصنع قرارات موثقة أكثر بشأن الطريقة التي تحوكم فيها جهد التغيير ومن سيُنجز هذه الحوكمة، وذلك من خلال الرؤية التي أصبحت تملكها عمّا يتطلبه منك هذا الأمر.

يوضح الشكل (1.3) أنموذجين لهيكلة الحوكمة، أحدهما هرمي والآخر شبكي، يمكنك أن تعمل على أحدهما اعتماداً على حاجات التغيير وثقافة منظمتك.

الشكل (1.3) أنموذج هياكل حوكمة التغيير







يصف الهيكل الهرمي الفرق الموجودة والوظائف التي ستدعم التغيير والأدوار والفرق والوظائف الجديدة المصممة خصيصاً للتغيير وينظمها، وعلى الرغم من أنّ هذه الهيكلية قد تبدو بيروقراطية على الورق، إلّا أنّها ينبغي أن تُصمم لتنفيذ العمل بسرعة قدر الإمكان، ويجب أن تتأكد من أنّ الأفراد المناسبين موجودون في الفريق المناسب؛ أي الأفراد الذين يملكون الخبرة والسلطة والوقت لتكريسها للتغيير.

هيكلية الشبكة هي هيكلية مميزة، وتتطلب رؤية ماهرة وبارعة لتعمل بكفاءة، إذ يمكنك أن تسمي أي عدد من الموارد لكل دائرة من الدوائر المركزية وتفعيلها على النحو المطلوب في أثناء عملية التغيير، ونسمي هذه الهيكلية فيما بيننا بهيكلية "اطلب فريقاً" تكريماً لعملية التحول بصفتها عملية حيوية وطارئة في احتياجاتها مع مرور الزمن، إذ ستُسند إلى الأفراد المناسبين في كل حلقة مهام العمل على نشاطات التغيير المناسبة، وبعدها يعودون إلى أدوارهم العادية إلى حين الحاجة إليهم مرّة أخرى.

يمكنك أن تصمم هيكلية التغيير لتعمل بالتوازي مع العمليات الأخرى لتلبي احتياجات التغيير على نحو أفضل، وستصبح هيكلية الحوكمة جزءاً من الهيكلية الشاملة للتغيير، التي ستكملها في النشاط (F.I).

بعد أن حددت أدوار قادة التغيير، يجب أن تتأكد من وضوح أدوار وأسلوب وعملية صنع القرار، فتوضيح أسلوب وعمليات صناعة القرار

قبل أن تظهر المشكلات الساخنة على السطح يُسرّع القرارات على نحو كبير، ويمنع قادة التغيير من العودة إلى السلوكات التي اعتادوها، التي لا تدعم تغيير الثقافة.

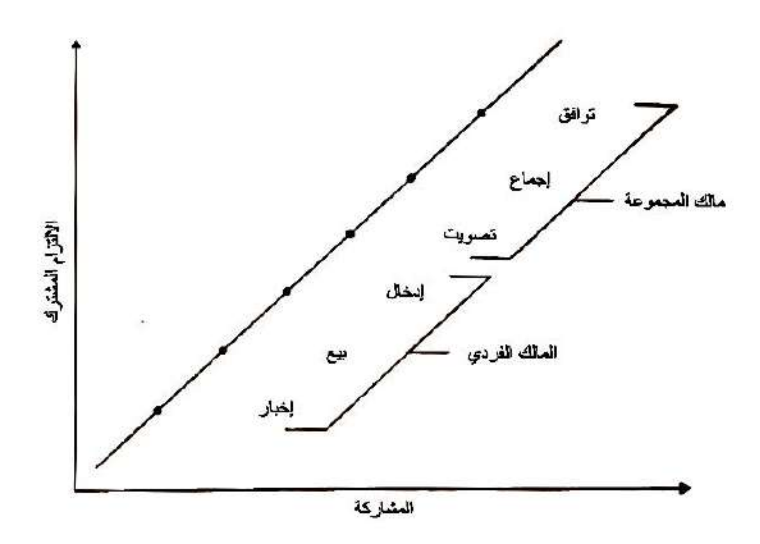
قد يحتاج قادة التغيير إلى بعض التثقيف حول الأساليب المتعددة في صناعة القرار، وأيضاً إلى تسهيلات حين استخدامها حتى يتقنوا كل أسلوب منها، ويوضح الشكل (2.3) سلسلة من أساليب صنع القرار للتفكير فيها، مع الأخذ في الحسبان الثقافة المرغوبة حين انتقاء القادة أحد هذه الخيارات.

الخيارات الستة لأسلوب صنع القرار تمثل عملية مستمرة من الالتزام المشترك والمشاركة، إذ كلما ازدادت مشاركة أصحاب المصالح، ازداد التزامهم. (انظر إلى Premium Content: كيف تستخدم صناعة القرار كأداة للتحوّل الناجح، www.pferiffer.com/go/anderson.)

المالكون الفرديون:

- **أَخبر:** أصنع القرار من دون مدخلات.
- **أبيع:** لدي منصب وظيفي وأحاول أن أجعل الآخرين يوافقون قبل صنع القرار.
- **أَدخل:** أصنع القرار بعد أن أسمع المدخلات.

الشكل (1.3) أنموذج هياكل حوكمة التغيير



المالكون الجماعة:

- **التصويت:** نأخذ تصويت المجموعة والنسبة المحددة تفوز.
- **الإجماع:** نتفق جميعنا على الطريقة التي سنتقدم من خلالها، حتى إن كان بعضنا يعتقد أنّ قراراً آخر قد يكون أفضل.
- **التوافق والتنسيق:** نكون متفقين جميعاً على أنّ هذا أفضل قرار.

المهمة 4.E.I: تحديد المبادرات المطلوبة وطريقة توحيدها:

يوجد جزءان في هذه المهمة هما: تحديد مبادرات التغيير، وتوحيد كل ما يمكن منها تحت مظلة تحول واحدة. يجب أن تحدد إستراتيجية التغيير جهود التغيير الموجودة جميعها في نطاق التغيير، وتوضح أنّ المبادرات جميعها

مرتبط بعضها ببعض، وتدعم بعضها والأهداف الكلية للتغيير، لأنّ الجهود الموحدة تبسط الديناميات العملية للتحول، وتوفر فهماً لها ودافعاً للعاملين أكثر ممّا توفره المبادرات المنفصلة أو التنافسية.

مسوّغات التغيير، ودوافعه، والتحليل الأولي للأثر، ونقاط قوة التغيير جميعها ينبغي أن توضح المبادرات المنفردة، فإذا كانت ثقافة المنظمة ستتأثّر بالتغيير، يجب أن تتأكد من وجودها كمبادرة في نطاق التغيير، أمّا حينما تكون الثقافة جزءاً أساسياً من التغيير الشامل، حينها يجب أن ترى كيف تؤثر هذه الثقافة على المبادرات الموجودة في نطاق التغيير، أو كيف يؤثر التغيير فيها في هذه المبادرات. يجب أن تكون الثقافة ضمن نطاق التغيير، أي حينما تطور نظريتك الموحدة في التغيير الشامل، يجب أن تفكر في أهمية الثقافة الجديدة على أنّها نظرية تطبق على المبادرات جميعها.

كي تضع جهد تغيير موحداً، يجب أن توضح أفضل النتائج – الصورة الكبيرة التي يوجد ضمنها جميع أو معظم المضمون، والثقافة، والأفراد (مثلاً، طريقة التفكير والسلوك) والمبادرات المناسبة، فقد يكون لديك عدد من المبادرات المنفردة التي تحدث في المنظمة، مثل إعادة الهيكلية، وإعادة هندسة سلسلة الموردين، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم أنظمة الموارد البشرية. لماذا تحدث هذه المبادرات التغيرية؟ ربما لأنّك تحاول أن تعمل عبر الشبكة، أو أن تتحوّل من شركة محلية إلى شركة عالميّة، أو من وحدات تشغيل متباعدة إلى نظام واحد متكامل، أي يجب أن يفهم الموظفون أكبر قدر من أهدافك، لذلك نقترح أن تمهّد عن مسوّغات التغيير والنتائج الأولية المرغوبة كي يعرف الموظفون أنّ كل المبادرات التي تحدث

متناسبة بعضها مع بعض، ويعرفون ما الذي تسعى إلى تحقيقه، وإذا كان لديك تغيير ثقافي قيد التنفيذ، يجب أن يسير التمهيد بطريقة توضح أنّ الثقافة يجب أن تتغير، وأن تتأكد من أنّ فكرة الثقافة تتغلغل في كل مبادرة من مبادرات نطاق التغيير.

المهمة 5.E.I: تحديد أولوية وملاءمة جهد التغيير:

الهدف من هذه المهمة هو مسح المنظمة لمعرفة جهود التغيير الموجودة لتقييم المكان المناسب لها ودرجة أهميتها في ضوء كل العمليات الأخرى التي تحدث، وقد يكتشف القادة أنّ هذا التحول أهم من كثير من العمليات الجارية، ولذلك يمنحونه الأولوية، وبالتأكيد إذا كان هذا الجهد سيتم على نطاق الشركة، فإنّه سيحظى بالأولوية المطلقة، ويمكن للقادة، من خلال توضيح أولوية وأهمية التحوّل مقارنة بالجهود الأخرى، أن يخففوا الارتباك الحاصل في المنظمة، والمتعلق بهذا التغيير، ومعرفة هذا الأمر يساعد الأفراد في وضع كل شيء حسب أهميته، وتركيز طاقتهم على نتائج التغيير التي تريد الوصول إليها.

في المهمة السابقة، اطلعت على مبادرات التحول الشامل، وفي هذه المهمة، ستلقي نظرة على المبادرات الرئيسة الأخرى التي قد تكون مبادرات تحولك جزءاً منها، وبعدها ستلقي نظرة على المبادرات التي قد تحدث بالتوازي مع مبادراتك. يمكنك أن تستخدم هذه المعلومات لتتأكد من أنّ جهودك ستحصل على الاهتمام والموارد المطلوبين، ولتحديد إستراتيجية دمج المشروعات التي هي موضوع المهمة التالية.

المهمة 6.E.I: وضع إستراتيجية تكامل المشروعات المتعددة:

يجب أن تعمل المبادرات جميعها معاً، بغضّ النظر عن أهميتها، على دعم إستراتيجية العمل وأهداف التغيير. لذلك، فإنّ المبادرات المترابطة في أي شكل من الأشكال تتطلب الحذر في التنسيق والدمج والتنسيق والمراقبة. ندعو هذه العمليات "التحكم والمراقبة"، فقد عملت على تحديد المبادرات الفرعية ضمن الجهد الشامل للتغيير، وعلى توضيح الجهود الأخرى التي تنفذ بالتوازي مع جهودك في التغيير أو بالإضافة إليها، وكل واحدة من هذه المبادرات قد تتطلب – وتستفيد من – إستراتيجيات التكامل المناسبة.

هذا الأسلوب مصمم لتقليص النفقات والفوضى والجهد الضائع والمنافسة على الوقت والموارد والديناميات السياسية السلبية إلى حدودها الدنيا، وهو إحدى الطرائق الأكثر قوة لإثبات أهمية التغيير الشامل في المنظمة، ويمكن لإستراتيجية التكامل أن تزيد من السرعة والعمل ومشاركة الموارد عبر المبادرات جميعها، وقد يتطلب التصميم وضمان المستوى الصحيح من المشاركة في التكامل الأفقي العمل على الثقافة وطريقة التفكير بين القادة الذين لا يزالون يعملون وفق النظرة العمودية "سايلو" أو "الصومعة".

تخلق هذه المهمة إستراتيجية وهيكلية للتعامل مع تكامل المشروعات، فقد تحتاج إلى إستراتيجيتين مختلفتين، إحداهما تتعامل مع المبادرات الفرعية ضمن جهد التغيير، والأخرى تتعامل مع المبادرات المترابطة عبر المنظمة، ويمكنك أن تنشئ فرقاً لإدارة المبادرات المترابطة والمتداخلة، وتنسيق الموارد والخطط الزمنية فيما بينها، ويجب أن تضم هذه الفرق قادة المبادرات

المترابطة الأساسية، وسيتطلب كل فريق تكامل من هذه الفرق عملية إطلاق مدروسة لضمان أنّه أُنشِئ لينجح في مهمته.

يمكن أن تُستخدم الاجتماعات الرسمية للفريق لتحديد فرص التنسيق بين المبادرات وحل التصادمات فيما بينها، لكن على الرغم من ذلك، ثمة مشكلات عدّة تتطلب قرارات متكاملة لا تحتمل الانتظار إلى حين الاجتماعات الرسمية ليتمّ عرضها، مثل هذه المشكلات تكون طارئة وديناميكية، ولا يمكنك أن تعتمد على معالجة مشكلات التكامل من خلال الاجتماعات المباشرة فقط، يجب أن تصمم إستراتيجيتك بحيث يمكن للأفراد المناسبين أن يجتمعوا معاً، أو أن يلتقوا في مؤتمرات لحل المشكلات حينما تظهر من دون الحاجة إلى الانتظار ليجتمع الفريق كله، وحينما نقول "الأفراد المناسبين"، نحن نعني الأفراد الذين يملكون المعلومات والخبرات، وسلطة اتخاذ القرار للتعامل مع المشكلات الخاصّة التي تظهر، هذا يتطلب المرونة والإدراك والوعي خلال جهد التغيير، لذلك من المهم أن تبقى في اطلاع على احتياجات التكامل وقراراته يومياً.

حالة أنموذجية

طلب إلينا قادة مختبر كبير للأبحاث مساعدتهم في وضع هيكلية للتغيير تمكنهم من التنسيق بين واحد وثلاثين مبادرة ينفذونها في منظمتهم، فقد خرجت الأمور عن سيطرتهم، بسبب المنافسة بين راعي المبادرات الأساسية على الموارد والفرق والاهتمام، لذلك طلبنا إلى المديرين التنفيذيين تحديد ثماني مبادرات منها وتجميع العديد من المشروعات الصغيرة تحت هذه المبادرات الثماني، بعد ذلك دعونا أعلى

شخصين في كل مبادرة إلى اجتماع للحصول على تقارير عن سير عملهم ومناقشة مشكلات التنسيق فيما بينهم، لكن دعوتنا هذه قابلها قليل من الحماس، وتساءل المدعوون: "نحن مشغولون بما فيه الكفاية! لماذا علينا أن نحضر اجتماعاً آخر؟".

أخبرنا المدعوين، بموافقة من المدير التنفيذي، أنّ الهدف من الاجتماع هو مسح المبادرات جميعها، وتحديد أفضل المخصصات من الموارد لنشاطات التغيير الأساسية، وتحديد إطار زمني لذلك، فإذا اختار قادة التغيير ألّا يحضروا، فسنتخذ القرارات بالنيابة عنهم، وهذا سيؤثر في خططهم. وبالطبع، حضروا جميعاً الاجتماع.

بدأنا الاجتماع باستعراض الأهداف منه وهي:

- إخبار قادة التغيير بمضمون وحالة المشروعات جميعها التي تنفذ في المنظمة.
- بحث الفرص المتاحة لمطابقة وتعزيز وإيصال رسالة تغيير مترابطة قولاً وفعلاً إلى المنظمة.
- اكتشاف وحل المشكلات، وحالات التكرار والارتباك، والمنافسة بين المشروعات.

ليبدأ العمل، أعطينا كل اثنين من القادة مجموعة ملونة من الورق اللاصق، كي يكتبوا عليها الأحداث المهمة في خطط مشروعاتهم، وكان عليهم أن يلصقوا ملاحظاتهم على تقويم شهري فارغ يمتد على طول جدار غرفة الاجتماعات. لمّا أتمت الفرق جميعها المهمة، جلس الجميع وقيّموا البيانات، ومن دون الحاجة إلى قول أي كلمة تمكن الجميع من

رؤية أنّ النقص الحالي في التنسيق بين المبادرات الثماني قد يخلق فوضى لا يمكن قياسها في المنظمة في غضون السنوات القليلة التالية، أربع فرق من فرق المشروعات الثمانية يخططون على نحو مستقل لتوزيع استبيانات على مستوى المنظمة في شهر شباط، وثلاث منهم يخططون للتدريب في شهر نيسان، وثلاث يتنافسون على الشخص نفسه ليدرس لهم التصميم، وتالياً سيكون أثر هذه الأعمال غير المنسقة جميعها هو جعل الفريق التنفيذي يبدو خارج السيطرة تماماً، ولا تربطه أي علاقة بواقع العاملين. لم يعد هناك شيء آخر مطلوب لإقناع هؤلاء القادة بأهمية التكامل والاندماج بين جهودهم، ووافقوا على الاجتماع أسبوعياً في المرحلة الأولية للتخطيط، ومن ثمّ الاجتماع شهرياً في مراحل التحول الباقية. لاحظ كيف أنّ المعلومات التي وضعوها نتج عنها الفعل الصحيح، فلم يكن على المدير التنفيذي أن يقول أي كلمة، وحصلنا نحن على موافقة شاملة لتصميم إستراتيجية التكامل والاندماج من دون مقاومة.

حصلنا أيضاً على فوائد إضافية عدّة من إستراتيجية تكامل المشروعات المتعددة، فقد أعاد القادة تصميم نظاماً المكافآت التي حفزتهم على التنافس مع بعضهم بعضاً على النجاح في مشروعاتهم الفردية، ووضعوا نظام للمكافآت المشتركة، وتمكنوا من خلق شيء مشترك بين المبادرات جميعها، وبذلك تمكن العاملون من تجربة التحول المتكامل الذي كانوا جميعهم يعملون عليه؛ حددوا شكل الثقافة المطلوبة للأهداف المشتركة، وعملوا كشركة واحدة، وأثبتوا معايير جديدة للجودة والتعلم، اللذين كانا موضع تركيز مبادرتين من مبادراتهم.

وأد أفراد الفريق المعارك السياسية الرئيسة في مهدها لأنّهم اتفقوا على العمل بما يخدم المنظمة كلها، وأعادوا تخصيص الموارد لوضعها في الأماكن الأكثر حاجة إليها، التي تمثل نقاط قوة للمنظمة، وبذلك شعر القادة بارتياحٍ كبير حينما أعادوا تنسيق الإطار الزمني للتغييرات المتعددة لتخدم قدرة وجاهزية المنظمة على نحوٍ أفضل، والأهم من هذا، أصبح قادة التغيير نماذج قوية عن التعاون والتعاضد، والإدارة العملية الفعالة التي كانت صلب الثقافة الجديدة للمنظمة، وذلك من خلال جعل سير عمل الفريق وتصحيح مساره عاماً وواضحاً للجميع.

المهمة 7.E.I: تحديد الأعمال الجريئة:

لدى قادة التغيير تحديان أوليان هما: **(١)** لفت انتباه المنظمة لتأخذ التحوّل على محمل الجدّ، **(٢)** التعبئة لأقوى إستراتيجية لإنجاز هذا التحول، فالبدء بجهد التغيير والسير فيه يتطلب من القادة التغلب على القصور الذاتي، ولا سيما إذا كان تاريخهم زاخراً بالقيام بعمليات القيادة "لفترة قصيرة من الزمن". يجب أن يدرك الأفراد أنّ التحوّل قيد التنفيذ، وأنّه حقيقي وكبير، وأنّ الأعمال المهمة مطلوبة منهم لجعله يحدث.

في هذه المهمة يحدد قادة التغيير أفضل طريقة للفت انتباه الأفراد إلى أهميّة التحول، وهذا العمل يذهب أبعد من مسوّغات التغيير، إذ يجب أن تدفع هذه الطريقة الأفراد إلى إدراك أنّ عالمهم يتغيّر جذرياً، وأنّ طريقة تفكيرهم يجب أن تتغيّر من أجلهم كي تصلهم الصورة الحقيقية لما تحاول أن تفعله، ففي الحالات التي يكون فيها أداء المنظمة جيّداً لسنواتٍ عدّة، وأصبحت تشعر بالرضا عن نجاحها، أو حينما يتجاهل القادة لفترةٍ طويلة نداءات التغيير، يصبح لفت انتباه المنظمة إلى التعبئة من أجل التغيير جزءاً مهماً من إستراتيجية التغيير.

يحدد قادة التغيير ما نسميه "الأعمال الجريئة"، وذلك للفت انتباه الأفراد واهتمامهم، ويمكن رؤية هذه الأعمال الجريئة بوضوح، فهي تسير "خارج نطاق المعايير" وتثبت أنّ "الأشياء مختلفة عما تراه حولك"، وهذه الأعمال الجريئة هي إشارات لافتة للنظر ترسل رسائل واضحة عن التوجه الجديد للمنظمة، مثل استبدال القادة المقاومين للتغيير أو إغلاق مؤسسة مهملة وقديمة، فهم في حاجة إلى مواجهة الثقافة الموجودة، وفرضيات الأفراد حول واقعهم الحالي، ويجب أن ينبهوا الأفراد إلى التغيير في الثقافة وطرائق التشغيل، وأن تفكر مسبقاً في الأثر الذي تريد من العمل الجريء أن يتركه في طريقة التفكير والثقافة، وتصمم عملك على هذا الأساس.

يجب أن تراعي أنّ الأعمال الجريئة لا تلغي الماضي بل تحترمه من دون الاستمرار فيه، ويجب أن تصل إلى التغييرات في الأفراد والمضمون. فكّر في الأمثلة الآتية:

- تصفية خط رئيس للشركة أو مركز للعمليات.
- تقاعد أحد خطوط الإنتاج الموجودة.
- إقامة جنازة لطرائق التشغيل القديمة.
- تصميم وتطبيق حوافز لا سيما لدعم التحول.
- إزالة مستوى كامل من الترتيب الهرمي في المنظمة.
- تغيير مخصصات الموارد على نحو كبير، كتمويل مشروع جديد يرمز إلى التوجه المستقبلي.

المهمة 8.E.I: توضيح إستراتيجية المشاركة:

أحد أهم متطلبات تصميم التحوّل الشامل هو المشاركة الواسعة على نطاق المنظمة في خلق المستقبل المرغوب. حينما تفرض التغيير على المنظمة، فأنت تخلق مقاومة له أكبر من تلك التي تنشأ حين يشارك الأفراد في خلق هذا التغيير، وذلك لأنّ التغيير المفروض بطريقة فظّة يحفز الشعور لدى العاملين بأنّهم "مرغمون على فعله"، أو أنّك تستغلهم، لذلك يحتاج الأفراد إلى أن يشعروا أنّ لهم تأثيراً في واقعهم الجديد، سواء من خلال وضع عملية التغيير، أم من خلال الحالة الجديدة التي يجب عليهم تنفيذها. المشاركة تحقق هذا وتجعل الأفراد يركزون طاقاتهم على هذا التغيير، ويخلقون طرائق لصنع الإنجازات الإيجابية.

بعيداً عن هذه النتائج المهمة والمفيدة، المشاركة مطلوبة لخلق قدر كبير من الالتزام في التحوّل، الذي يعدُّ عنصراً أساسياً في إستراتيجية التغيير، فمنطق التحوّل يقول إنّ التحوّل لن ينجح ما لم يصل عدد كبير من الأفراد إلى طريقة التفكير الجديدة ويتصرفون بطرائق جديدة. تساعد المشاركة في تسهيل التقدم في طريقة التفكير والسلوك، وأيضاً توفر للأفراد سبيلاً كي يسهموا في تصميم وتنفيذ المستقبل المرغوب من خلال طريقة التفكير الجديدة، وفي هذه المهمة سنوضح كيف تجمع هذا العدد الكبير من الموظفين الملتزمين، وتحدد أنواع المشاركة التي يجب أن تستخدمها لتحقيق ذلك.

قد تتطلب هذه المهمة بعض الثقافة أو النقاشات حول آراء القادة في المستوى العالي من المشاركة. لقد كان موضوع المشاركة موجوداً في أدب الإدارة منذ زمنٍ طويلٍ، وعلى الرغم من ذلك لا يزال العديد من القادة يشعرون بالإرباك من تحديد وتخصيص إستراتيجية المشاركة، وغير معتادينها، ولا يزال

العديد منهم يخشونها ظناً منهم أنهم إذا طلبوا مدخلات لعملية التغيير، فإنّ عليهم أن ينفذوا كل ما يطلبه الأفراد وإلّا ستنتج لديهم مقاومة كبيرة.

يجب أن يفهم القادة على نحو أفضل العلاقة المباشرة بين التأثير والالتزام، إذ إنّه كلما كان تأثير الأفراد أعلى، كان التزامهم بالتغيير أعلى، و(النشاط D.I)، وهو ثقافة التغيير، يناقش هذه المفاهيم والأفكار.

ثمة درجات مختلفة من التأثير لأنواع المشاركة المختلفة، فإذا دُعي الأفراد إلى المشاركة البسيطة في التحول، فسيكون مستوى تأثيرهم والتزامهم في التغيير بسيطاً، أمّا إذا طلب إليهم المشاركة في صلب التغيير منذ البداية، فإنّهم سينغمسون في هذه التجربة التحولية، وهناك سلسلة من إستراتيجيات المشاركة، كل واحدة منها لها نسبة تأثير مختلفة عن الأخرى، وأي واحدة من هذه الإستراتيجيات يمكن أن تُستخدم بكفاءة طالما أنّ القادة يجعلون الحدود واضحة قبل طلب المدخلات، ويصف الشكل (3.3) سلسلة من ستة أنواع من المشاركة ودرجة تأثير كل واحدة منها.

يمكنك أن تصمم خططاً للمشاركة في مهام خريطة طريق قائد التغيير المختلفة، فمثلاً يمكنك أن تستخدم المشاركة لتحديد متطلبات التصميم، ووضع سيناريوهات الحالة المستقبلية، وأداء تحليل الأثر. حينما تحدد إستراتيجيات المشاركة لكل مهمة، يجب أن تفكر في المستوى المثالي لمشاركة الأفراد الذين ستطلب إليهم المدخلات، وأن تحدد طريقة مشاركتهم، كما يجب أن تفكر في الحصول على المدخلات من مصادر خارج المنظمة، مثل العملاء، أو الموردين، أو المسؤولين الحكوميين، وأن تفكر في استخدام إستراتيجية المشاركة على مستوى عالٍ كإجراء جريء، كالمؤتمرات الكبيرة لتصميم أو طرح الرؤية، أو وسائل الإعلام الاجتماعية القائمة على الشبكة العنكبوتية.

الشكل (3.3) أنواع المشاركة

العمل الروتيني		التفكير		اتخاذ القرار		التنفيذ	
اتباع التعليمات من دون اعتراض	ظهور ردود الأفعال	تحديد الأثر	وضع المدخلات	توفير النصيحة والمؤيدين	التصويت في عملية صناعة القرار	عملية القرار الشخصي	نتيجتنا الخاصة و / أوعملية التفيذ

يقدّم الجدول (1.3) أنواعاً من الجمهور يمكنك أن تحصل منها على مدخلات مع آليات مشاركتهم. يمكنك أن تستخدم هذه القائمة لتحفيز النقاش.

الجدول (1.3) سلسلة جمهور وآليات المشاركة:

الجمهور	آليات المشاركة
الأفراد	وجهاً لوجه، المكتوبة، الإلكترونية أو القائمة على الشبكة.
مجموعات عملية تجارية أو وظيفية.	مجموعات مركزة، قوى المهمة مع أو عضوية المتطوعين.
المجموعات الكبيرة عبر العمليات، عبر الوظيفية، على نطاق المنظمة.	المقاهي العالمية، أنموذج بحث المستقبل، أنموذج المؤتمرات، أنموذج التغيير الإستراتيجي الوقت الحقيقي، الفضاء المفتوح، مجموعات مركزة مع عضوية تطوعية ومنتقاة، أو آلية الإعلام الاجتماعي.
آليات التواصل أو الشبكات على نطاق النظام.	السفراء، الممثلون، المناصرون، وسطاء التغيير، المجالس الاستشارية، مع صيغ الاستجابة، المقهى العالمي.

المهمة 9.E.I: تصميم خطة شاملة للتواصل:

التواصل هو طاقة الحياة في المنظمة، ولا سيما في أوقات التغيير، ففي الأيام الأولى من جهد التغيير، حينما يدرك الأفراد أنّ التغيير قادم، تزداد حاجتهم إلى المعلومات والانتباه على نحو ملحوظ، فهم يريدون أن يعرفوا ما سيحدث لهم، وما إذا كان عملهم مؤمّناً ومضموناً، أو لا. في أسوأ الحالات، يكون القادة مأخوذين في اكتشاف الأشياء التي يجب تغييرها، من دون أن يخبروا الأفراد بأي شيء، أو يخبروهم بعد اتخاذ القرارات، من دون إعطاء الأفراد أي فرصة ليشاركوا في وضع المدخلات، والتأثير في عملية التغيير، أو الاستجابة لها، وغالباً ما يسبب هذا التغيير رد فعل عاطفياً لدى الأفراد، ولا سيما عندما يتم إيصال قرار التغيير أوّل مرّة. ردود أفعال الأفراد، بغضّ النظر عن ماهيتها، يجب أن تؤخذ في الحسبان حين تصميم طريقة إيصال فكرة التغيير إليهم.

أحد الأخطاء الأكثر شيوعاً، التي يرتكبها القادة، هو أن يفترضوا أنّه حينما يرسل قسم التواصل الإعلان عن التغيير فإنّه بتفقد الأفراد لبريدهم الإلكترونية يكون هذا القسم قد أدى مهمته. إنّما الأمر ليس كذلك! فإخبار الأفراد بالتغيير هو الخطوة الأولى فقط في التواصل الحقيقي، وهو طريق طويل وأعقد من مجرّد تفقد صندوق البريد الإلكترونية الوارد، حتى إذا أعطى قادة التغيير ملخصاً أولياً عن مشروع التغيير للموظفين مباشرةً، إلّا أنّ الإعلان المقلق يمكن أن يحد كثيراً من قدرة الأفراد على فهم وتنفيذ المعلومات التي يريد القادة إيصالها إليهم، إذ يحتاج الأفراد إلى أن يكونوا قادرين على أن يطرحوا الأسئلة، ويناقشوا المعلومات التي سمعوها من

أقرانهم الموثوقين؛ أي إنّ الأمر يتعلق بتأثير هذا الإعلان فيهم، وردود أفعالهم، واستماعك إليهم، فإذا لم تتح لهم هذه الفرصة، فستزداد مخاوفهم. قد يخبرهم الملخص عن مشروع التغيير عن هذا التغيير، لكنه غير ملائم لمشاركتهم فيه، لذلك يجب أن تعرف الطريقة التي سيخاطب بها القادة هذه الديناميات البشرية الحقيقية.

يجب أن يصل القادة إلى هذه الديناميات من خلال تصميم خطة منافسة لإيصال التغيير، ومن خلال تطوير فهم ومهارة في استخدام أفضل طرائق التواصل مع الأفراد خلال التغيير، وهذا العمل يذهب أبعد من إعلانهم المزعج. (انظر إلى Premium Content: الفرضيات الست المغلوطة حول التواصل في التغيير، www.pfeiffer.com/go/anderson).

يظهر الدليل (1.3) مصفوفة المستويات الخمسة للتواصل، وهي جميعها مطلوبة لإنجاز تواصل فعال في أثناء التغيير، وتطبيق هذا الأنموذج له تأثير عميق في خطط التواصل، فالأنموذج يبدأ من حيث ينهي معظم الأفراد جهودهم في التواصل؛ أي عند مشاركة المعلومات، وغالباً ما ينتقل إلى المستويات الأربعة المتتالية في عملية التواصل، وهي: فهم للآثار المحددة، وتحقيق الالتزام، وتغيير السلوك. المستويات الخمسة جميعها تدل على أنّ التواصل في التغيير هو عملية مشاركة، وليس مجرد عمل أو إجراء.

يجب أن تنتبه إلى أنّ الاعتماد على آليات المشاركة هو الطريقة المفضلة لتحقيق كل مستوى من مستويات التواصل، وهذا سبب رئيس لجعل الأفراد يحصلون على أهم المعارف المتعلقة بالمشاركة ليكونوا قادرين على المشاركة في تصميم خطة تواصل في أثناء التغيير، كما ينبغي أن تُطوّر خطة

التواصل بالتوازي مع إستراتيجية المشاركة، لأنّ أهدافهما متداخلة، ومترابط مع بعضها ببعض، ودائماً وأبداً، يجب أن تدرك أهمية الشراكة بين إستراتيجية المشاركة والتواصل، فقد أوجدت بعض المنظمات وظيفة جديدة مسؤولة عنهما معاً، وهي قسم المشاركة والتواصل الداخلي.

الدليل (1.3): مستويات التواصل الخمسة:

المستوى والنتيجة منه	الأسلوب أو النمط	الإعلام، الآليات	ردّ الفعل حين الإنجاز
١- مشاركة المعلومات	الإخبار، طريقة واحدة	محاضرة، عرض تقديمي، فيديو، مذكرة	"شكراً لكم لإخباري هذه المعلومات."
٢- بناء الفهم	الحوار: طريقتان، الاستكشاف والإجابة أسئلة ناتجة عن الاستماع	اجتماع مجموعات صغيرة، مجموعات صغيرة فرعية لتطوير الأسئلة، تسهيل الأسئلة والأجوبة، مدونات.	"استكشفتم مخاوفي واختبرتموها، الآن أنا أفهم تركيز التغيير ولماذا هو مطلوب."
٣- تحديد الآثار أو المنعكسات والعواقب	مراقبة الذات، النقاش مع العمال الشركاء ماذا يعني هذا لكم وللمنظمة، متعدد الاتجاهات	مجموعات نقاشات تفاعلية من المستوى المتعدد، المجموعات الكبيرة أو الصغيرة لنقاشات الفريق الفردي، معظم الاكتشافات ذات الصلة	"فهمت! هذا التغيير يعني X بالنسبة إلى قسمي وZ بالنسبة إليَّ وإلى عملي."

		تتم مع فريق العمل والمسؤول المباشر، مفتوحة نقاشات الشبكة	
٤ - تحقيق الالتزام	تصنيف المشاعر الداخلية والخيارات، قد يتطلب الوقت ودعوات متعددة إلى النقاشات، يتركز كل من الالتزام الداخلي والخارجي	وقت طويل من أجل الداخلي أو "وقت التحدث" مع الزملاء الموثوقين، فرص لإعادة مخاطبة المشكلات مع العمال المشاركين، والمسؤول المباشر، و/ أو راعي التغيير	"أنا شخصيّاً أريد لهذا التغيير أن ينجح، وأنا أرغب في أن أضمن حدوث هذا. أرى أنّ مديري وقادة المنظمة يشعرون الشعور عينه."
٥ - تغيير السلوك	إثبات السلوك الجديد، قد يتطلب التدريب وآلية التغذية الراجعة، والتدريب مع الزمن لضمان أنّ السلوك ثابت	التدريب، علاقات التدريب، فرص التدريب والتعلّم	"أنا أتعلم السلوك والمهارات الجديدة المطلوبة لنجاح هذا التغيير، وأنا منفتح على تلقي التغذية الراجعة والتدريب لأبقى أتحسن."

كل مستوى من مستويات التواصل الخمسة له نتائجه الخاصّة، وتحدد نتائج التواصل في المستويات الخمسة أسس التواصل الممتاز، سواء من خلال تغيير السلوك أو تعزيزه، وخلال مسحك لهذا الأنموذج، يمكنك أن تلاحظ أنّ كل مستوى يتطلب أسلوباً مختلفاً ليحقق نتائجه، وقد تحتاج إلى بعض مستويات التواصل في أي وقت من الزمن. مرّةً أخرى، معرفتك

بالمستويات جميعها يساعدك في اختيار كيف ومتى تستخدمها هي وإستراتيجياتها، ويجب أن تتذكّر أنّه إذا أردت التزام حقيقي وتغيير سلوكي، يجب أن تستخدم الإستراتيجيات التي ينتج عنها الأمران معاً، فإستراتيجيات مشاركة المعلومات وحدها لن ينتج عنها تغيير في السلوك.

تساعد هذه المهمة في وضع خطة التواصل، والبدء في إستراتيجية التواصل، كما توضح أفضل دور للتواصل لدى قادة التغيير، إذ يجب أن يكون قادة التغيير متحدثين مرئيين، ويحضّرون الرسائل لإيصالها إلى الأفراد، ويؤدون العروض التقديمية، ويستجيبون إلى موظفي التغذية الراجعة والمدخلات، ويحتاجون إلى قمع الشائعات، وأن يكونوا مثالاً يُحتذى به في السلوك وطريقة التفكير الجديدين، ويجب أن يكونوا صريحين في تجاربهم الشخصية والتحديات التي يواجهونها في جعل التحول ناجحاً، فموثوقية التواصل، وإطاره الزمني، ومصداقية القائد تسير جنباً إلى جنب في هذه المرحلة، لأنّه حينما يكون التغيير قريباً، يكون الموظفون أكثر حساسية تجاه اللهجة وسلامة النية والاهتمام.

حينما تصمم خطة التواصل، يجب عليك دعمها بالموارد الملائمة، وتخطيط الاجتماعات، والميسرين، والأمور اللوجستية والمتابعة.

التخطيط للبدء في التواصل:

المطلب الثاني في هذه المهمة هو التخطيط لطريقة إيصال فكرة البدء في التحول، وقد يتضمن البدء في إيصال هذه الفكرة أياً من المحتويات الآتية:

- من يقود التغيير، وما هو حجمه، ومن راعيه.

- مسوّغات التغيير، وضمنها قصّة الدوافع السبعة للتغيير.
- إستراتيجية التغيير الشاملة ملخصةً من أجل استخدامها العام.
- نطاق التغيير، ولماذا هو تغيير تحولي، وضمنه طريقة التفكير والضرورات الثقافية للتغيير.
- شروط النجاح.
- توقعات مشاركة الأفراد والتزامهم.
- بعض القرارات الأخرى لاتخاذها في المهام المتبقية من المرحلة (I)، مثل السياسات المؤقتة والتكنولوجيا، وخطة وضع رؤية على نطاق المنظمة، والموارد، والإجراءات والمكافآت.

من المهم جداً أن تخطط بحذر وعناية لأسلوب ولهجة التواصل، لأنّ هذا التواصل سيكون المرّة الأولى التي سيتواصل فيها قائد التغيير مع أصحاب المصالح المستفيدين من التغيير، والانطباع الذي سيتركه هنا سيؤثر في عملية التهيئة كاملةً، ويجب أن تتذكّر أنّه في التواصل في أثناء التغيير قياس واحد لا يناسب الجميع، لذلك يجب أن تصمم خطتك للتواصل بحيث تتناسب مع الاحتياجات المتعددة لأصحاب المصالح الذين تحتاج إليهم في عملية التغيير. سيكون لدينا المزيد لنقوله عن هذا الأمر عندما نناقش المرحلة (II)، حينما تنفذ الخطة.

المهمة 10.E.I: تحديد إستراتيجيات تسريع التغيير:

سرعة التغيير عامل مهم في معظم جهود التغيير الرئيسة، ومن المفترض أن يكون التغيير الأسرع هو التغيير الأفضل طالما أنّك لا تزال

تحقق نتائج نوعية، لذلك يجب أن تناقش إستراتيجية التغيير الطريقة التي ستسرع فيها تحقيق وإنجاز نتائج التغيير.

حين التفكير في الخيارات المتاحة أمامك، من المهم أن تكون مدركاً لطريقة تفكير قادة التغيير حول الأمور التي تُسرّع التغيير، والأمور التي تبطئه، وفي هذه الظروف الاقتصادية الصعبة، يضع القادة خططاً للتغيير بضرورات ملحة كبيرة، محاولين الإسراع في خطواتهم من خلال تقليل مخاوفهم، وتجاوز بعض الخطوات، أو فقط من خلال طلب ساعات عمل أطول ومخرجات أكثر من الأفراد، وعلى الرغم من أنّ هذه الإستراتيجيات قد تجعل التغيير يبدو كأنه يحدث بسرعة أكبر في البداية، إلّا أنّ القادة يخاطرون بخلق احتراق نفسي خطير، أو استياء، أو جودة منخفضة، وهذا يبطئ فعلياً التغيير على المدى الطويل.

هذه المهمة هي فرصة كبيرة لقادة التغيير لتغيير طريقة تفكيرهم وأساليبهم في تسريع التغيير، إذ يوجد كثير من الإبداع والطاقة والطرائق المستدامة لإنجاز التغيير بسرعة أكبر، وكلما نظمت شروط النجاح أكثر، هيأت لحدوث التغيير على نحو أسرع، وكلما وضعت إستراتيجيات تنتج عنها نتائج متقدمة، سار التغيير على نحو أفضل وأسرع، فمثلاً يمكنك أن تفكر في استخدام الاجتماعات التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين كإستراتيجية تسريع لأي نشاط من نشاطات أنموذج خريطة طريق قائد التغيير، فبينما يأخذ القادة وقتهم في التخطيط، يمكنهم أن يشاركوا عدداً كبيراً من الأفراد في خلق التغيير. ببساطة، كلما قمت بمزيد من العمل مقدّماً

لتنظيم جهد التغيير لينجح، سار على نحو أسرع، وكلما شاركت أصحاب المصالح في خلق المستقبل المرغوب، كانوا أكثر التزاماً في جعله يحدث، وسيناقش الفصل الرابع عشر إستراتيجيات تسريع التغيير التي تستحق المراجعة عندما تفكر في هذه المهمة.

المهمة 11.E.I: ضمان الالتزام بالموارد:

الأسئلة الأساسية التي يسألها قادة التغيير قبل الالتزام بصنع التغيير هي: "كم سيكلفنا هذا التغيير؟" و"هل يستحق هذا؟"، وهذه أسئلة محقّة. نفترض في هذه المهمة أنّ القادة ملتزمون بصنع التغيير، وبوضع مسوّغات التغيير، والتقدم فيه من خلال المهام الملائمة والمناسبة في المرحلة(I). حتى الآن، كانت الأسئلة عن الموارد قليلة، لأنّه لا يتوافر معلومات كافية عن المتطلبات الحقيقية لجهد التغيير، أمّا الآن فيمكن لقادة التغيير أن يضعوا تخمينات سليمة تماماً حول حاجتهم من الموارد.

في هذه الأوقات الحافلة بالتحديات، يريد القادة أن يحققوا قدر ما يستطيعون من إنجازات بأقل الموارد، وعلى الرغم من ذلك، وبصراحة، فهم يحتاجون إلى تقييم الموارد التي خصصوها، كي يعرفوا تماماً ما إذا كانت ستخلق النتائج التي يسعون إليها أو لا. إذا كانت هذه حالتك، حينها يجب أن تخلق حواراً مع قادة التغيير حول فرضياتهم بشأن الموارد وما يتطلبه التغيير، إذ يحتاج القادة إلى الالتزام بتأمين موارد كافية وملائمة كأساس للتحول إذا كانوا يريدون حقاً لهذا التحول أن ينجح، وربما يجب عليهم أن يواجهوا ميلهم إلى رفع سقف توقعاتهم حول النتيجة النهائية للتغيير

وسرعته إلى حدٍّ أعلى من مواردهم المخصصة لدعمه، لذلك ابدأ بحوارٍ صريح وواقعيٍّ عن هذا.

كما لاحظنا في المهمة (1.C.I)، حينما تناقش مشكلات القدرة، فستناقش أيضاً الموارد، لذلك تأكد من أنّك تناقش الصورة كاملة مع القادة؛ أي الموارد المطلوبة لكل من عملية التغيير والعمليات الأخرى الجارية في المنظمة، حتى في هذه المرحلة من التغيير، لن يكون لدى القادة رقم دقيق عن الموارد التي يتطلبها جهد التغيير، وإذا كان تغييرك تحولياً، فلن يضمنوا أبداً أرقاماً تعكس الطبيعة الطارئة وغير المتوقعة لعملية التغيير التحولي، وعلى الرغم من ذلك، يجب عليهم أن يطرحوا تخمينات واقعية بشأن الموارد التي يحتاجونها فعلاً لاتخاذ قرار ما من عدمه، ويجب عليهم أن يلتزموا بتوفير الموارد الكافية خلال دورة الحياة الكاملة للتغيير، وتخصيص الموارد الوفيرة هو إشارة واضحة للمنظمة إلى أنّ جهدها في التغيير هو أولوية حقيقية، وليس مجرد كلام تتشدق به.

هناك أمر مفاجئ آخر بالنسبة إلى قادة التغيير وهو تعدد الموارد التي يجب توفيرها، فالافتراض النمطي هو أنّهم يحتاجون إلى المال والأفراد فقط، في حين أنّهم قد يحتاجون أيضاً إلى المساحة، والتكنولوجيا، والتدريب، والدعم الاستشاري، والدعم الشبكي، وغيرها، لذلك يجب عليك أن تتأكد من تغطيتك لأسس التغيير لديك.

قد يحتاج خبراء التغيير إلى تدريب قادة التغيير على الحفاظ على التزامهم في توفير الموارد الكافية في أثناء عملية التغيير كاملةً، وعلى أن يكونوا مبدعين في خلق موارد إضافية حين الضرورة، ويجب أن يظل قادة التغيير واعين

للآثار والعقبات الحقيقية لقرارات الموارد على قدرة الأفراد في تلبية احتياجات المنظمة ضمن الإطار الزمني المتوقع.

المهمة 12.E.I: تحديد الأحداث المهمة والإطار الزمني، وإعداد إستراتيجية التغيير:

في هذه المهمة، ستكمل العنصرين المتبقيين من إستراتيجية التغيير، وهما: تحديد الأحداث المهمة، والإطار الزمني العام للتغيير – وتجميع جميع مهام النشاط (E.I) في الإستراتيجية الشاملة للتغيير، وهذه الإستراتيجية هي حصيلة افتراضات القادة وقراراتهم في المرحلة (I) المتعلقة بالطريقة التي يرغبون في أن يظهر عليها تحول المنظمة، ويوضح الدليل (2.3) قالباً للعناصر الأساسية لإستراتيجية التغيير، وضمنها المدخلات المهمة في عملك السابق في المرحلة (I). يمكنك أن تستخدم هذا القالب كورقة عمل لإستراتيجية التغيير.

الأعمال المهمة التي تقترحها في المرحلة (II) حتى المرحلة (XI)، تسمح لقادة التغيير بأن يضعوا تخمينات عن الإطار الزمني العام للتحوّل، وهو عنصر أساسي في إستراتيجية التغيير، لكن لا يمكن استخدام هذا الإطار الزمني التخميني كإجراء صارم في التحوّل لأنّه سيتغيّر دون شك.

يبيّن الدليل (3.3) بعض الإضاءات المختصرة على إستراتيجية التغيير لمنظمة تحضّر نفسها لاستخدام التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال إعادة مواءمة وتنسيق وتجميع منتجاتها، وتحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات فيها، وتوسيع قدرتها على بيع المنتجات بين وحدات الشركة المتفرقة.

بعد أن يعدُّ قادة التغيير إستراتيجية التغيير، يجب أن يدعموها بالشروط والهياكل المطلوبة لتنفيذها بنجاح، وهذا العمل سيحدث لاحقاً، في النشاط (F.I)، ويكمِّل عمل القادة في المرحلة (I). ستؤثر بعض الأعمال الداعمة في النشاط (F.I) في إستراتيجية القادة، وفي الطريقة التي سيوصلون فيها هذه الإستراتيجية إلى المنظمة، وفي طريقة استخدامهم لها، لذلك يجب أن تكمل هذا العمل قبل أن تضع أفضل طريقة ممكنة لإيصال هذه الإستراتيجية إلى المنظمة.

من الناحية الأنموذجية، يجب إيصال إستراتيجية التغيير ومسوّغات التغيير إلى أفراد المنظمة في الوقت نفسه حين إطلاق المرحلة (II)، لأنّهما تعطيان الأفراد الصورة الكاملة عن السبب الذي يدفعك إلى التغيير، وما الذي سيتغير، وكيف ستقود التغيير، وعلى الرغم من ذلك، قد يقرر قادة التغيير أنّهم يريدون إيصال مسوّغات التغيير إلى الأفراد لإقناعهم بالحاجة إلى التغيير قبل وقت طويل من إكمال إستراتيجية التغيير، وهذا يعمل أيضاً، لذلك يجب ألّا تتقدم في مرحلة التواصل الفعلي قبل أن تراجع مهام النشاط (F.I)، وتحدد أياً منها سيساعدك في إطلاق التغيير في أفضل طريقة إيجابية ممكنة.

بدأ القادة في التخطيط لبدء إستراتيجية التواصل في المهمة (9.E.I)، والآن، مع معرفة المزيد من المعلومات، يمكنهم وضع اللمسات الأخيرة على خطة التواصل وتنفيذها لتبدأ المرحلة (II) من عملية التغيير.

الدليل (2.3): قالب لبناء إستراتيجية التغيير:

مدخلات من المرحلة (I):

- مسوّغات التغيير، وضمنها الآتي:
  - دوافع التغيير
  - نوع التغيير
  - نقاط قوة التحول
  - المجموعات المستهدفة
  - نطاق التغيير
  - درجة الأهمية والضرورة
- النتائج الأولية المرغوبة في التحول.
- نتائج تقييم جاهزية المنظمة.
- تقييم قدرة التغيير.
- تقييم حجم التغيير.
- شروط النجاح.

عناصر إستراتيجية التغيير:

- القيم والأسس الإرشادية.
- حوكمة التغيير: الأدوار، الهيكلية، عملية صنع القرار، والتداخل مع

العمليات الجارية.

- المبادرات وطريقة توحيدها.

- ملاءمة جهد التغيير وأولويته.

- إستراتيجية دمج المشروعات المتعددة.

- الأعمال والإجراءات الجريئة.

- إستراتيجية المشاركة.

- خطة توصيل التغيير.

- إستراتيجيات التسريع.

- الموارد.

- الأحداث المهمة والإطار الزمني العام.

الدليل (3.3): إضاءة على أنموذج لإستراتيجية التغيير

هذا المثال يوضح بعض النقاط في إستراتيجية التغيير من تحضير إحدى المنظمات نفسها للعمل في التجارة الإلكترونية من خلال إعادة التنسيق والمواءمة بين مجموعات إنتاجها، وتحديث أنظمة إدارة المعلومات، وتوسيع قدرتها على بيع المنتجات بين شركاتها المتفرقة.

النتيجة النهائية:

أن تصبح الشركة شركة إلكترونية رائدة تبيع أصنافاً محددة من المنتجات، مثلاً XYZ.

القيم والأسس الإرشادية

- خدمة الجودة المباشرة.
- الاستماع إلى العملاء وتفهم متطلباتهم.
- التكامل والأخلاق العالية.
- الشراكة في العلاقات العابرة للحدود جميعها.
- التعلم المستمر وتصحيح المسار السريع لعملية التغيير.
- محيط الفريق (الجميع معاً، ونحن في حاجة إلى الجميع).

الحوكمة:

- راعي تغيير تنفيذي عالي المستوى.
- رؤساء وحدات الشركة جميعهم أعضاء في فريق قادة التغيير.
- قائد عملية التغيير بارع في تكنولوجيا المعلومات، وتصميم عملية التغيير، واحتياجات الأفراد.
- تعيين قادة في مستوى عالٍ لعملية التغيير في وحدات الشركة جميعها، مرتبطين بقائد عملية التغيير.
- فريق دمج المشروعات المتعددة مؤلف من قادة المبادرات جميعهم.
- خبراء التغيير في مستوى عالٍ، مع فريق دعم استشاري في الوحدات التجارية التابعة للشركة، ومناقشة المضمون، ومشكلات الأفراد، وخطط التغيير، والتنسيق بينها جميعها من خلال قائد عملية التغيير المشترك.

- شبكة مفتوحة لمناصري التغيير مناصرة من أجل التصميم، وتحليل الأثر، وتخطيط التنفيذ.

- التواصل التفاعلي، وهيكليات المشاركة.

مبادرات التغيير – جميعها ذات أولوية عالية:

- إدراج إستراتيجيات التجارة الإلكترونية في كل عمل.

- ترسيخ الترابط بين الخدمات والمنتجات.

- تحديث منتجات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المبيعات لتمكين البيع المتبادل.

- إعادة تموضع العلامة التجارية في السوق كمجمع خدمات متكاملة.

- إعادة تنظيم نقاط الاتصال مع العملاء لتسهيل المبيعات وتوسيعها.

- استبدال جميع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الأوروبية.

- إقامة عملية تدريب متقدم على المستوى التنفيذي لـ**(٢٠٠٠)** قائد من المستويات العليا لمناقشة طريقة التفكير القديمة والبالية، وأسلوب قائد التغيير، والسلوك، وعلاقات العمل.

- خلق تغيير ثقافي لتجسيد ممارسات المشاركة الإبداعية في جميع العلاقات عبر الحدودية والدعم.

الأعمال والإجراءات الجريئة:

- تنظيم اجتماعات لمجموعات كبيرة من الموظفين **(**١٠٠ – ١٠٠٠ شخص**)** في كل سوق عالمي، لخلق مدخلات لمسوّغات التغيير والرؤية.

- إعادة تنسيق ومواءمة البرامج التنفيذية التشجيعية لتحفيز دعم التجارة الإلكترونية، ومنح المكافآت بسخاء لعمليات البيع والتعاون في فروع الشركة.

- وضع فيديوهات قوية تمثل رؤية الشركة في البيع عبر الإنترنت.

- تقاعد المنتج X.

إستراتيجيات المشاركة والتواصل:

- موقع عالمي لقائد التغيير على الإنترنت.

- اجتماعات الموظفين في مجموعات كبيرة، بدءاً من قسم المبيعات.

- رحلة المديرين التنفيذيين للتواصل مع الموظفين، وطلب المدخلات / والإجابة عن أسئلتهم.

- مؤتمر إلكتروني عالمي لإنجاز مفهوم تصميم تكنولوجيا المعلومات.

-مهمة عبر فروع الشركة لتمثيل ومشاركة إستراتيجيات البيع.

- رحلة دراسية لمعرفة أفضل ممارسات التجارة الإلكترونية العالمية.

- تحديد مناصري التغيير في كل خط خدمة وإنتاج.

- مجلس استشاري للعملاء.

إستراتيجيات التسريع:

- خلق القدرة على صنع هذا التغيير لدى قادة التغيير الأساسيين.

- مكافآت قيّمة للسرعة في تصحيح المسار.

- استخدام عملية قيادة متقدمة لتحفيز الرؤية الجديدة والالتزام.
- تنظيم اجتماعات لعدد كبير من الموظفين (١٠٠ – ١٠٠٠ شخص) في كل سوق عالمي، لخلق مدخلات لمسوّغات التغيير والرؤية.
- توفير موارد مناسبة وكافية منذ البداية.

الأحداث البارزة والمهمة:

- كانون الثاني، السنة الأولى: إطلاق الفيديو التفاعلي، واجتماع مجموعات كبيرة من الموظفين في أنحاء العالم.
- كانون الثاني – آذار، السنة الأولى: توصيل مسوّغات التغيير والرؤية، وإستراتيجية التغيير في فروع الشركة، والبدء في تنفيذ عملية القدرة القيادية، وإنجاز أبحاث المقارنة المرجعية.
- آذار – حزيران، السنة الأولى: تقييم تكنولوجيا المعلومات، وتقييم جاهزية التغيير في كل وحدة تجارية.
- أيلول، السنة الأولى: إيقاف المنتج X، بدء عملية التصميم.
- شباط، السنة الثانية: تطوير خطة التنفيذ الشاملة.
- آذار، السنة الثانية: بدء الترويج للعلامة التجارية الجديدة.
- كانون الأوّل، السنة الثانية: الترويج في أنحاء العالم للتجارة الإلكترونية وفوائدها.
- كانون الثاني، السنة الثالثة: تطبيق التجارة الإلكترونية في كامل

فروع الشركة.

الإطار الزمني:

- **السنة ١:** التقييم والتصميم.

- **السنة ٢:** تحسين التصميم، والبدء بالتنفيذ.

- **السنة ٢/٣/٤:** التسويق للعلامة التجارية للتجارة الإلكترونية، وتنفيذ أنموذج الشركة والعمل الجديد.

ملخص:

تطوير إستراتيجية التغيير هو النتيجة التي يرغب قائد التغيير في تحقيقها في المرحلة (I)، وسيكمل القادة تحضيراتهم لضبط التغيير لينجح في النشاط (F.I)، وفي هذه النقطة من العملية، ينبغي أن يكون دور القائد، وعلاقات العمل، ومسوّغات التغيير، والنتائج الأولية المرغوبة فيه واضحة جميعها، وينبغي أن يكون نطاق المبادرات محدداً ودقيقاً، وأن تكون إستراتيجية التغيير متكاملة لقيادة التحول. وعادةً هذه النقاط جميعها يقودها قائد عملية التغيير.

المرحلة (I) تمثّل استثماراً مهماً وقابلاً للقياس من ناحية الوقت والانتباه والاهتمام، وغالباً ما يبدأ العمل في النشاطات الستة جميعها من المرحلة (I)، لذلك كلما اعتدتها وألفتها، كنت قادراً على التسريع والتنسيق بين قرارات التهيئة والعمل المطلوب على نحو أفضل. مقدار العمل الذي

يمكنك إنجازه بسرعة يعتمد على الظروف والموارد والوقت الذي يخصصه القادة لضبط وتنظيم التغيير ليكون ناجحاً. الوصول إلى العديد من القرارات التي تمكّن المنظمة من تنفيذ التحول بكفاءة هو جزء مهم وأساسي من عمل القادة. لذلك، الفصل التالي يساعدهم في تحديد وبناء الهيكلية المؤسساتية والظروف الداعمة لجهد التغيير.

أسئلة استشارة للنشاط E.I: توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغيير

المهمة 1.E.I: تصميم عملية بناء إستراتيجية التغيير:

- هل يفهم قادة التغيير تماماً أهمية بناء إستراتيجية التغيير ويستخدمونها في قيادة التغيير؟
- كيف ستطوِّر إستراتيجية التغيير؟ هل سيقود قائد عملية التغيير هذا العمل؟ من سيشارك فيه أيضاً، وفي أي من عناصره؟
- ما هي عناصر إستراتيجية التغيير، وكيف ستشكلها؟

المهمة 2.E.I: تحديد القيم والأسس الإرشادية:

- هل توجد لدى منظمتك قيم وأسس ثقافية يمكنك أن تستخدمها في قيادة هذا التغيير؟
- ما القيم والأسس الإرشادية التي ستستخدمها لتحديد الطريقة التي ستقود من خلالها التغيير؟
- كيف يمكنك أن تستخدم قيادة التغيير في الوصول إلى الثقافة التي ترغب فيها؟

المهمة 3.E.I: توضيح الحوكمة وعملية صناعة القرار:

- ما الأدوار التي تحتاجها لتقود هذا التغيير؟ من سيشغل هذه الأدوار؟
- كيف ستنظم الأفراد القياديين أو الداعمين للتغيير إذ يفهمون مسؤوليات كل فرد، وكيف يعملون معاً؟
- ما أدوار عملية صناعة القرار التي تحتاج إلى تحديد؟ ما هو أسلوب وعملية صناعة القرار اللذين ستستخدمهما في صنع قرار التغيير الصحيح، وسيعززان الثقافة المرغوبة أكثر؟
- كيف ستضمن أنّ الأفراد الذين يقودون التغيير سيعملون جيداً مع الأفراد الذين يديرون الأعمال الجارية؟ كيف ستتعامل مع نقاط الضغط المتوقعة بين عمليات التغيير والعمليات الجارية الأخرى؟

المهمة 4.E.I: تحديد المبادرات المطلوبة وطريقة توحيدها معاً:

- هل تتضمن مبادراتك كلًّا من الجهود التنظيمية والفنية والتغييرات الثقافية والبشرية؟
- إذا كان التغيير الثقافي جزءاً رئيساً من الجهد الكلي للتغيير، فهل حددت الثقافة كمبادرة مشروعة ضمن نطاقك؟ وهل هي ممثلة في نطاق مبادرات المضمون الأخرى جميعها؟
- هل التحوّل مصمم كجهد موحد أو كمجموعة من المبادرات المنفصلة؟
- ما أفضل طريقة لوصف "التغيير"؟ ما أفضل إستراتيجية لدمج جميع جهود التغيير في تغيير واحد؟ هل يمكنك أن تستخدم التغييرات الثقافية لتوحيد التحوّل الكلي؟

المهمة 5.E.I: تحديد جهد التغيير المناسب وأولويته:

- ما هي جهود التغيير الأخرى أو الأحداث الرئيسة التي تنفذ حالياً في المنظمة، والتي قد يكون لها تأثير في جهدك في التغيير؟
- أين المكان المناسب لهذا الجهد بين مبادرات التغيير جميعها في المنظمة، وما درجة أولويته؟
- هل هناك مكان مناسب لأي من جهود التغيير الأخرى ضمن التحول؟ هل يمكنك أن تعيد تموضعها؟
- بالنظر إلى مستوى قدرة وجاهزية المنظمة على القيام بمزيد من التغيير، هل مبادرتك في موضع من الأهمية يسمح لها بالحصول على الموارد والدعم اللذين تحتاجهما؟

المهمة 6.E.I: وضع إستراتيجية دمج المشروعات المتعددة:

- كيف ستحدد المبادرات المتداخلة والمترابطة ضمن الجهد الكلي للتغيير، التي تحتاج إلى إستراتيجية متكاملة؟
- كيف ستهيكل إستراتيجية وعملية التكامل؟ من سيشارك فيها؟
- هل ستحتاج أكثر من عملية وفريق واحد متكاملين؟
- كيف ستعالج مشكلات الدمج والتكامل الطارئة التي تظهر ولا تحتمل الانتظار حتى اجتماع الفريق؟
- أي مستوى من السلطة سيمنحه القادة إلى فريق التكامل إذ يمكنهم تسريع عملية تصحيح المسار والعمل على التغيير؟

المهمة 7.E.I: تحديد الأعمال والإجراءات الجريئة:

- كيف ستحدد الأعمال والإجراءات الجديدة لجعل هذا التحوّل يحدث في المنظمة لدى كل من تغييرات المضمون وتغييرات الأفراد؟

- ما الأعمال الجريئة التي ستستخدمها لتنبيه المنظمة إلى أهمية هذا التحول؟

- ما الأعمال الجريئة المطلوبة لإيصال فكرة أنّ الطريقة القديمة في الإدارة أصبحت الآن جزءاً من الماضي؟

- كيف يمكنك أن تستخدم الأعمال الجريئة لتؤثر في النتائج المرغوبة في التغيير، في طريقة التفكير والثقافة؟

المهمة 8.E.I: توضيح إستراتيجية المشاركة:

- ما المعايير الحالية لمشاركة أصحاب المصالح في المنظمة؟

- ما المهام الأساسية في عملية التغيير التي تعدُّ فرصاً أولية لمشاركة أصحاب المصالح؟ أي مجموعات من أصحاب المصالح ستشاركها، وكيف؟

- كيف يمكنك أن تستخدم المشاركة لتحقيق قدر كبير من الالتزام بالتحوّل؟

- من سيراقب إستراتيجيات المشاركة؟

- كيف ستدمج إستراتيجيات المشاركة بخطة توصيل التغيير؟ من سيراقب هذا العمل؟

المهمة 9.E.I: تصميم خطة لتوصيل التغيير:

- من سيقود تطوير إستراتيجية توصيل التغيير؟ كيف يمكنك أن تستخدم فريق التواصل المتعاون لمساعدتك؟
- ما الأدوار التي سيؤديها قادة التغيير في التواصل في أثناء التحول؟
- كيف ستتأكد من أنّ التواصل يعكس ويحقق مستويات التواصل الخمسة جميعها؟
- كيف ستتأكد من أنّ البدء في خطة التواصل سيشمل أصحاب المصالح، ويشاركهم فيها على النحو الأمثل، ويجيب عن أسئلتهم واحتياجاتهم؟
- هل تحتاج أي من الشائعات إلى قمع؟ كيف ستتعامل مع ديناميات التواصل غير الرسمية مثل دوامة الشائعات؟

المهمة 10.E.I: تحديد إستراتيجيات تسريع التغيير:

- كيف ستنظم جهد التغيير لتضمن السرعة القصوى في تنفيذه دون الخوف من إعاقته؟
- كيف ستستخدم بيانات تقييم قدرتك على التغيير لتضع إستراتيجيات التسريع؟

المهمة 11.E.I: ضمان الالتزام بالموارد:

- ما نوع الموارد التي يحتاج إليها جهد التغيير؟
- كيف يمكنك أن تضمن التزام المديرين التنفيذيين بالموارد الكافية في أثناء جهد التغيير الكلي، من دون وجود تخمينات مفصلة عن الموارد في هذه المرحلة؟

- إذا كانت الموارد المناسبة غير متوافرة، فماذا ستفعل لحل هذه المشكلة مع قادة التغيير؟

- كيف ستنسق وتوائم توقعات قادة التغيير حول التحوّل مع الموارد الفعلية المتوافرة لدعمه؟

المهمة 12.E.I: تحديد الأحداث المهمة والإطار الزمني، وإعداد إستراتيجية التغيير:

- كيف ستحدد الأحداث المهمة في عملية التغيير الشاملة؟

- من سيسهم في هذا التحديد؟

- كيف ستصف بيانياً الأحداث المهمة إذ تفهم المنظمة العملية التي تشارك فيها الآن؟

- كيف ستضع الإطار الزمني العام للتحوّل؟ ما البيانات التي سوف تعتمد عليها؟

- كيف ستضمن أنّ القادة يفهمون أنّ هذا الإطار الزمني هو مجرّد تخمين، وأنّه سيكون هناك المزيد من المعلومات المتعلقة بالإطار الزمني، التي ستعرفها لاحقاً؟

- كيف ستستخدم بيانات تقييم قدرة التغيير في تسريع التغيير؟

- كيف ستلخص إستراتيجية التغيير إذ يمكنك أن توصلها بكفاءة إلى المنظمة؟

الفصل الرابع

المرحلة (I)

التحضير لقيادة التغيير: بناء الهيكلية الأساسية، والشروط الملائمة لدعم جهد التغيير

النشاط F.I: النتائج المرجوة من هذه المهمة:

المهمة 1.F.I: تحديد الديناميات الحيوية ضمن جهد التغيير وبين قادة التغيير، ووضع إستراتيجيات التعامل معها.

المهمة 2.F.I: تحديد شروط نجاح التغيير، والالتزام بها، والبدء بتطبيقها.

المهمة 3.F.I: تطوير إستراتيجية لوضع رؤية مشتركة في المنظمة.

المهمة 4.F.I: تطوير إستراتيجيات رسمية لتوليد المعلومات الجديدة واستخدامها، ووضع آليات لإدارة وتتبع المعلومات الموجودة.

5.F.I: تصميم إستراتيجية ونظام لتصحيح المسار، لضمان بقاء عملية التغيير على أفضل مسار ممكن.

6.F.I: تقييم خطط التغيير الحالية لمعرفة تأثيرها المحتمل في الأفراد، وتطوير إستراتيجية لمناقشة ردود أفعال الأفراد على هذه التأثيرات.

7.F.I: تصميم هيكليات، وأنظمة، وسياسات، وتكنولوجيات أو تقنيات مؤقتة لدعم التغيير، والبدء بتنفيذها.

8.F.I: تحديد مقاييس لعملية التغيير ونتائجه، ووضع إستراتيجية واضحة للوصول إلى هذه المقاييس واستخدامها.

9.F.I: وضع نظام مكافآت مؤقت لدعم عملية التغيير، ومواءمته مع المكافآت الموجودة في المنظمة.

10.F.I: تحديد خريطة طريق المرحلة من(II) إلى **(**V**)**.

الآن طوّرت إستراتيجية التغيير، وحان الوقت لإكمال الهيكلية الأساسية للتغيير، التي ستدعم تنفيذ هذه الإستراتيجية. وضحنا بعض العناصر الأساسية لهيكلية التغيير في النشاطات السابقة في المرحلة **(**I**)**، وستجد غالبيتها مذكورة في هذا النشاط، وسنشير إلى كل واحدة منها.

يوجد أربعة مكونات أساسية للهيكلية الأساسية للتغيير وهي:

- **أدوار قيادة التغيير:** وهي دور الراعي، وفريق المديرين التنفيذيين، وفريق قادة التغيير، وقائد عملية التغيير، وقادة المبادرات، وفريق مشروع التغيير، وخبراء التغيير، وقد حددنا هذه المكونات في المهمة (2.A.I**)**، وأكدنا عليها في المهمة (3.E.I**)**.
- **هيكلة الحوكمة:** حددنا بوضوح أدوار التغيير وفرقه جميعها مع سلطاتها، وعملية صناعة القرار، وإيقاع الاجتماعات، وإدارة المعلومات، ودمج وتكامل المبادرات، وترابطها، وتداخل بعضها ببعض، وبالأعمال الجارية، أنجزنا هذا في المهمة **(**3.E.I**)**.

- **شروط النجاح:** وهي العوامل أو الحالات التي يجب أن تكون في مكانها الصحيح، ونحافظ عليها لضمان نجاح التغيير منذ البداية، وهذه الشروط ستضعها وتؤسس لها في هذا النشاط.
- **آليات الدعم:** وهي طرائق لتسهيل وتمكين عملية التغيير التي ستضعها في هذا النشاط.

يتطلب التحوّل هيكلية أساسية قوية، ووضع شروط للنجاح بطريقة واعية تدعم عملية التهيئة والتحضير لها، والعمليات الجارية. ويناقش هذا النشاط آليات الدعم الأساسيّة العشر التي تعدُّ ضرورية لتسهيل سير تنفيذ التحوّل، تماماً كمساند العجلة، فإذا كان مسند أو اثنان منها ضعيفاً أو مفقوداً، فإنّ العجلة لن تدور بسهولة، أو لن تدور لمسافة طويلة جداً قبل أن تتحطّم تحت ثقل "عبء" التحوّل.

المهام المذكورة في هذا النشاط هي بمنزلة هذه المساند، فهي تناقش آليات محددة لجعل عملية التغيير وديناميات الأفراد تسير بسهولة وفاعلية وكفاءة أكثر، وكل مهمة من هذه المهام ذُكرت لأنّه تبيّن أنّ لها تأثيراً مهماً في نجاح التغيير، فإذا فكرت في هذه المهام جيداً، فإنّها مجتمعة تضيف ديمومة وسرعة وطاقة إلى رحلة التحوّل كاملةً، كما توفر فرصة ملموسة لتصميم جهد التغيير بطرائق تمثّل طريقة التفكير والثقافة والنتائج المرغوبة.

ستساعدك متطلبات التحوّل وحالة المنظمة في تحديد أي من المهام العشر ضرورية لجهدك الخاص المحدد، لكن يجب أن تتذكّر أنّ المطلوب منك أن تكون خريطة طريق قائد التغيير نظاماً أو طريقة تفكير وليست جدول أعمال إلزامياً؛ أي إنّك لن تحتاج إلى الوصول إلى كل مهمة، أو في

الأقل، ليس على المستوى نفسه من الدقة والشمولية والإتقان، لذلك فكر في هذه المهام جميعها قبل تحديد أي منها ستحتاجه، وأي منها يمكنك تجاوزه، أو التطرق إليه سطحيّاً، ويجب أن تأخذ في الحسبان الوقت والموارد والتقييم السريع لتكاليف كل مهمة وفوائدها حين اتخاذك لأي قرار في بداية كل تغيير تقوده.

من المهم أن تراقب وتعدّل باستمرار عناصر الهيكلية الأساسية لتضمن أنّها تخدم احتياجات جهد التغيير بحسبانها أمراً خاضعاً للتطوّر، لذلك يجب أن تكون حذراً، وألّا تبالغ في بيروقراطية الهيكلية الأساسية، فهي ينبغي أن تجعل الجهد أسهل، لا أن تصبح عبئاً عليك، وفي المرحلة (IX)، سوف تزيل المظاهر المؤقتة للهيكلية الأساسية، لأنّها لم تعد تخدم تغييرك أو عملياتك الجارية.

النشاط F.I: بناء الهيكلية الأساسية والشروط المناسبة لدعم جهد التغيير

المهمة 1.F.I: البدء بإستراتيجيات التعامل مع الديناميات السياسية:

بعض القوى الأكثر تأثيراً في التغيير هي الديناميات السياسية التي تنشأ في بداية الاتجاه الجديد، إذ عادةً يريد الأفراد للأشياء أن تسير وفق طريقتهم الخاصّة، ليظهروا بمظهر "الفائز أو المنتصر" في التغيير، لذلك يتصرفون وفقاً لمصالحهم الشخصيّة. وإنّما، وعلى الرغم من ذلك، نادراً ما تركز المناورات السياسية على ما هو جيد ومناسب ولمصلحة المنظمة ككل، فقبل مدّةٍ طويلةٍ من الإعلان عن التغيير الرئيس، يتزايد السلوك السياسي الذي تحفزه المصالح الشخصية، إذ يمارس الأفراد والجماعات تأثيرهم على

الآخرين وفاقاً لمصالحهم الشخصية، وخطر هذه القوى وفرص الازدياد المفاجئ لها غير محددين، ولا سيما عندما تكون السلطة وعملية صنع القرار غير واضحة، وفي بعض الحالات، إخفاء أو إظهار ديناميات السلطة والقوة، تقود إلى الفوضى والمنافسة بل حتى إلى السلوك الخبيث والسيئ، وهذه النقاط جميعها تعكس طريقة تفكير غير واعية.

السلوك السياسي أكثر غموضاً مما يعتقد المسؤولون عنه، إذ يفترض معظم الأفراد أنّ جهودهم للتأثير في الآخرين، في معظم المناورات السياسية التي تحدث خلف الأبواب المغلقة، غير مرئية، لكن في الواقع، يراها الأفراد بوضوح، ويناقشونها بفاعلية، ويمكنهم التنبؤ بها حتى، وطالما أنّ الأفراد يتواطؤون مع هذه المعايير غير الواعية من خلال عدم مناقشتهم للظروف والوقائع السياسية السلبية صراحةً مع اللاعبين المشاركين، فإنّهم يسمحون لنتائجها بالانتشار، وهذه النتائج لا تدعم قيادة المنظمة أو التحول بطريقة واعية.

قد يكون لهذه السياسات تأثير مدمر في نجاحك، وذلك حسب ثقافة المنظمة وعمق التحوّل، لذلك نحن نتحيّز إلى مخاطبة الديناميات السياسية والتعامل معها بانفتاح ووعي، لأنّه إذا لم تناقش وتحل في حوارٍ منفتح، فمن الممكن أن تنسف أفضل التغييرات، على الرغم من أنه من الصعب على القادة كشف السلوك السياسي، إلّا أنّه يجب عليهم أن يتعاملوا مع القوى المتصارعة وأثرها السلبي في التحوّل، ومجتمع المشروع، وعبر المنظمة. لذلك، البقاء في اطلاع على الأوضاع في الساحة السياسية هو أمر مهم لتحديد شكل إستراتيجية التغيير الواعية السليمة.

من الضروري خلق مناخ إيجابي ضمن فريق قادة التغيير لمناقشة الوقائع السياسية الصعبة. العلاقات والفريق والتطوير الذاتي، التي عملنا عليها جميعها في النشاط (D.I) بالغة الأهمية في دعم بناء حلول للسياسات المدمرة المحتملة، ومنع أي اضطرابات سياسية أخرى، وعلى نحو خاص بناء الالتزام والتنسيق والتوافق بين نتائج التحول، ووضع مسوّغات متينة للتغيير، ورؤية مشتركة تساعد كثيراً، ويمكن البدء في كثير من هذا العمل ودعمه من خلال عملية القدرة القيادية، لأنّها تخلق مساحة آمنة للمشكلات السابقة في تاريخ التغيير في المنظمة لتُسمّى وتُعالج، ولمنع حدوث الديناميات السياسية المستقبلية بطريقة واعية.

هذه المهمة تضمن أنّك تضع القواعد الأساسية الخاصّة لطريقة التعامل مع السلوك السياسي السلبي عندما تنشأ، الذي سينشأ حتماً. في هذه المرحلة المبكرة من عملية التغيير، من المفيد أن نمسح الديناميات السياسية الموجودة لتحديد النماذج الحالية لأداء وتقييم أثرها في التحوّل، وتالياً وضع أو استنباط الإستراتيجيات الإيجابية للطريقة التي يجب التعامل من خلالها معها.

إستراتيجية تأثير قوية أخرى هي أن توفر "الدعم الكافي" للتغيير بتحديد أفضل المديرين التنفيذيين، والخبراء المختصين، وأصحاب الرأي أو قادة الفكر، والعملاء المهمين، وممثلي القاعدة الشعبية عبر المنظمة، وحشد تأييدهم للاتجاه الجديد. يمكن لأفراد مجتمع المشروع تقديم الخدمة كأساس لشبكتك الكبيرة المهمة. يمكن أن تُسند إليهم مهمة التأثير في الآخرين، وضمنهم المقاومون للتغيير و"المتفرجون الجانبيون المحايدون"، لاستعادة الجهد ونشر الرسالة أو الخبر. في النهاية، حينما يدعم عدد كافٍ من الأفراد

التحوّل، تبدأ حياة التغيير بمفردها، وحينما يحدث هذا، يمكن للقادة أن يقودوا العملية نحو النتائج المرغوبة، ويبعدوا أي فكرة لفرضه من خلال الاستغلال السياسي.

المهمة 2.F.I: وضع شروط النجاح:

من الأمان أن نفترض أنّ قادة التغيير جميعهم يريدون للتحوّل أن يكون ناجحاً. ومع ذلك، لزيادة احتمال النجاح، يجب أن يؤسسوا الممارسات والظروف والموارد التي ستمكنه من الازدهار. تحدد هذه المهمة العوامل والظروف والشروط التي يعتقد قائد التغيير أنّها مطلوبة للتحولات الخاصة لتنجح. نسمّي هذه العوامل شروط النجاح.

شروط النجاح هي متطلبات ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة من ناحية المضمون والأفراد والعملية، والأمثلة عنها تتضمن الموارد الكافية والملائمة، والوقت الكافي للقيام بالعمل النوعي، أو التواصل والمشاركة التي يشارك فيها أصحاب المصالح وتزودهم بالمعلومات، وقد تشير شروط النجاح أيضاً إلى حالات لا سيما تمكّن من حدوث التحوّل بسهولة أكثر، مثل اتباع القادة منهجاً واعياً، وبقاء المديرين التنفيذيين في تنسيق ومواءمة كاملين، وإدراك الأفراد أنّ احتياجاتهم ستؤخذ فعلياً في الحسبان حين التخطيط للتحوّل وتنفيذه. يمكن أن تدعم شروط النجاح أيضاً عمل التحوّل الشخصي الذاتي الذي يتطلبه التغيير، كخلق بيئة آمنة لإخبار الحقائق، ودعم القدرة الشخصية، وتشجيع حل النزاعات عبر الحدودية، والتواصل والتعاون.

تخيّل أنّ شروط نجاحك كمدوسات البنزين لتسريع تغييرك، إنّها تهيئ لك الظروف من أجل رحلة مناسبة وملائمة ونتائج إيجابية منذ البداية. هذه الشروط بعد الاتفاق عليها، تؤثر في القادة والإدارة وسلوك الموظفين لدعم عملية التحوّل الكلي، كما أنّ لها مزية إضافية، هي استخدامها دورياً كأنموذج لقياس الطريقة التي يسير فيها التحوّل، ولمعرفة ما إذا كان قادة التغيير يقرنون أقوالهم بالأفعال. هذه المراجعة يمكن أن تحفّز تصحيح المسار المباشر عندما تكون الشروط لا تفي بهذا الغرض، ولا ترقى إلى هذا المستوى. شروط النجاح هي أيضاً مدخلات عظيمة للمهمة (8.F.I)، وهي تحديد مقاييس التغيير.

كي تضع شروطك، ينبغي لكل قائد تغيير أن يعكس تجربته والحالة التي يواجهها، ومن ثم وضع قوائم شروطهم الفريدة والمتميزة، وتالياً يجب أن يحددوا جميعهم الشروط الخاصّة التي سيخلقونها كفريق، ويلتزمون دعمها. يجب أن يتفقوا على الطريقة التي سيؤسسون بها كل شرط في المنظمة، ويحددوا كيف ستُستخدم هذه الشروط ليكون لها الأثر الأكبر في تجربة التحوّل. من المهم أن يدعم القائد شروطك، لأنّ وضع شروط للنجاح ومنحها "الدعم اللفظي" فقط سيدمر مصداقية قائد التغيير ويعوق نجاحك.

الجدول الآتي يوفر مثالاً لقائمة شروط النجاح. لاحظ أنّ العبارات المكتوبة فيه مكتوبة في الزمن الحاضر، وهذا مقصود لتحديد مبادئ التحوّل الواعي، "عليك أن تقود التغيير كما لو أنّك الآن في المستقبل." وجدنا أنّ إجراء التغيير بوجود هذه الشروط، وأيضاً بوجود عبارات الرؤية، يساعد الناس في تجربة المستقبل الذي يريدون خلقه كواقع موجود، وتالياً تسريع خلقه فعلياً.

أمثلة عن شروط النجاح
- مشاركة المنظمة جميعها (الإدارة والعاملين) في وضع الرؤية المشتركة للنتائج المرغوبة. - تمثّل القيادة جبهة موحدة في دعمها لخلق نتائج متقدمة. - تشجيع مناخ التوجه نحو التعلم والحصول على التغذية الراجعة. - وجود علاقة تعاونية بين الأفراد المسؤولين عن المهام الحالية، والأفراد المسؤولين عن التغيير. - تخصيص الوقت والموارد الكافية لجهد التغيير. - يعزز نظام المكافآت على نحو مباشر دعم عملية التغيير والحالة المرغوب الوصول إليها. - يقدم الأفراد المتأثرون بالتغيير مدخلات مناسبة لعمليات التصميم، وتحليل الأثر، وتصحيح المسار للأعمال التي تؤثر فيهم. - التواصل هو عملية مستمرة ودقيقة وصريحة. - يدعم القادة الجهود لتحقيق الحالة المستقبلية على نحو مستمر وواضح، فهم نماذج عن التغييرات في السلوك وطريقة التفكير التي تتطلبها الثقافة الجديدة. - التغيير في السلوك وطريقة التفكير مدعوم ومتوقع من جميع أصحاب المصالح في التحوّل.

المهمة 3.F.I: تحديد عملية وضع الرؤية المشتركة:

تقوم هذه المهمة على فرضيتين وضعناهما عن قيادة التغيير، هما: **(١)** يكون للتحوّل معنى وحيوية أكثر حينما يكون نابعاً من تصور لحالة مستقبلية مقنعة؛ أي رؤية تحشد للعمل ضمن المنظمة، **(٢)** تكون رؤية التغيير أقوى عندما يشارك في وضعها عدد كبير من أصحاب المصالح بدلاً من أن تصدر عن المديرين التنفيذيين، فحينما يشارك الأفراد في معلومات عن الرؤية المشتركة – شيء يختارونه بأنفسهم – يكون تحقيقها أمراً وارداً أكثر، وهذا صحيح إذا كنت تعمل على تغيير ثقافة المنظمة على نحو خاص، وذلك لأنّ تغيير الثقافة يتطلب تغيير طريقة التفكير، وحينما يشارك الأفراد في إعادة تحديد شكل الطريقة التي يريدون العمل وفقها، وطريقة قيادة المنظمة، فإنّهم يسرعون إلى الانتقال والتغيير في طرائق تفكيرهم على نحو استثنائي، وهنا يجب أن نقول إنّنا صادفنا أمثلة عن منظمات كانت الرؤية لديها من وضع القادة في مستويات الإدارة العليا أو فريق المديرين التنفيذيين، ونتجت عنها طاقة كافية ودوافع لتحفيز التحوّل في المنظمة كلها، لأنّ هؤلاء القادة بالتحديد كانوا يحظون بالاحترام الشديد من قبل الجميع، ومؤثرين في الأفراد. وعلى الرغم من أنّ الاستراتيجيتين تعملان، إلّا أننا نفضّل إستراتيجية الرؤية الجماعية لأننا نعتقد أنّ احتمال إسهامها في بناء الالتزام المشترك والمسؤولية عن النجاح والنتائج المتقدمة أكبر من الإستراتيجية الأخرى.

تعكس هذه المهمة فرضيتينا، وهي إحدى أهم المهام التي تتناول المربعات جميعها والمستويات جميعها، والعملية الموجودة في أنموذج محاسبة

قائد التغيير الواعي. قد يكون قادة التغيير قد استكشفوا متطلباتهم الخاصّة بالعمل الجديد أو المستقبل الثقافي في المهمة (8.B.I)، لذلك يمكنهم أن يستخدموها كمدخل للعملية التي يصممونها لخلق رؤية مشتركة وثقافة للمنظمة بكاملها، و/ أو خلق التحوّل بحدّ ذاته، فقد يختارون أن يطوروا الرؤية بأنفسهم، وبعدها يستنتجون إستراتيجية تنفيذ قوية ومقنعة، أو يمكنهم أن يخلقوا أسلوباً أكثر مشاركة، لذلك إذا كنت تعمل على تغيير ثقافة المنظمة، يجب أن تسعى إلى جعل عملية تصميم الرؤية المستقبلية انعكاساً واضحاً للثقافة التي تريد خلقها، حينها يمكنك تصميم إستراتيجية الرؤية في المرحلة (II) بالتزامن مع إيصال القادة لمسوّغات وإستراتيجية التغيير إلى المنظمة بأكملها.

- تصميم عملية رؤية مشتركة هو تمرين مهم للقادة، فهي تختبر التزامهم مشاركة موظفيهم، وأسلوب قيادتهم للتغيير، ومهارات التصميم العملية لديهم، وهناك خيارات عدّة لوضع هذه الرؤية، والعملية التي يختارها قادة التغيير ستكون دالة على طريقة تفكيرهم، وأسلوبهم، ومنطقة الأمان لديهم، وعادة تقرر فرق قادة التغيير الواعي أن تشارك أصحاب المصالح في مجتمع المشروع، أو جزءاً مهماً منهم، في عملية وضع وصياغة الرؤية. تتضمن خيارات عمليات وضع الرؤية ذات المستوى العالي من المشاركة الآتي:
- لجنة عبر تنظيمية لوضع الرؤية، تتألف من ممثلي أصحاب المصالح، تصوغ عبارة الرؤية.
- سلسلة تعاقبية متكررة من مسودة الرؤية تضم المدخلات والتحسينات.

- تصميم رؤية لكل قسم من أقسام المنظمة، ومن خلالهم.
- جلسات لوضع الرؤية يشارك فيها عدد كبير من الأفراد، يعمل خلالها المشاركون جماعياً وبانسجام على الأشكال المختلفة للرؤية، ومن ثمّ وضعها جميعها معاً في مستقبل تكون موجودة فيه جميعها.

تستخدم بعض المنظمات أسلوب الاجتماعات التي تضم عدداً كبيراً من المشاركين مثل مؤتمرات وضع الرؤية (ألكسندر، ١٩٩٢)، أو مؤتمرات تصميم الاستبانات التقييمية (واتكينس وموهر، ٢٠٠١). هذه العمليات الإبداعية تستحق الجهد لأنّ هذا النوع من المشاركة يمكن أن يوفر أشهراً، إن لم يكن سنوات، من وقت التنفيذ بعد أن يتفق الأفراد على التغيير، وهي إستراتيجيات فعّالة وقوية لخلق الحد اللازم من الالتزام في نتائج التحوّل، لأنها تشارك الحقائق الداخلية للأفراد ودوافعهم، وعادةً ما تترك عمليات وضع الرؤية الأفراد متلهفين لجعل التحوّل الذي يتخيلونه واقعاً.

المهمة I.F.4: تصميم إستراتيجيات للإدارة وجمع المعلومات:

التغيير التحولي هو أمر طارئ وحيوي ومعقد، لذلك فإنّ الإشراف على التحول هو أمر مهم جداً، لأنّه يخبرك عن الحالة المستقبلية المحتملة، وما يحدث في العملية. وهناك مطلبان أساسيان فيما يتعلق بمعلومات التغيير: المطلب الأوّل، هو الجيل الجديد من المعلومات المطلوبة لتحديد طريقة الوصول إلى النتائج المرغوبة، وأفضل عمليّة للوصول إلى هذه المعلومات. أمّا المطلب الثاني، فهو الإدارة الفعالة للمعلومات الموجودة عن المشروع في أثناء دورة الحياة الكاملة لجهد التغيير، وهذه المهمة تخاطب هذين المطلبين وتضمن أنّ قادة التغيير يفهمون احتياجاتهما وطرائق تنفيذها.

جمع المعلومات:

جمع المعلومات أمر مهم بالنسبة لقائد التغيير المتمتع بالوعي. يجب أن تتابع المعلومات الجديدة حول ما هو مطلوب لنجاح عملية التحوّل باستمرار، وأن تستخدم هذه المعلومات لتقود التعديلات المستمرة كي تصل إلى المكان الذي تريد الوصول إليه، وتحدد طريقة الوصول إليه، والتحدي هنا هو أن تصنِّف المعلومات ذات الصلة تماماً، أو في الأقل الوعي بالتعامل مع البيانات الجديدة على أساس هدف واعٍ، وهذا هو الهدف من وجود إستراتيجية جمع المعلومات.

ما المعلومات الجديدة وجمع المعلومات؟ المعلومات القديمة هي ما تعرفه أنت مسبقاً، والمعلومات الجديدة هي المعلومات التي تكتشفها أو تتعلّمها حاليّاً – خارج الصندوق – التي لها القدرة على تغيير فهمك للواقع أو نظرتك إليه، أو في هذه الحالة، تغيير نتائج أو عملية التحول، أمّا جمع المعلومات فهو البحث عن المعلومات الجديدة، كي تساعد في قيادة القرارات المتعلقة بالتغيير، التي قد تأتي من أي من المربعات، أو من المستويات الأربعة، أو من العمليات الموجودة في أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي.

أنت لا تعرف أبداً متى وأين سيظهر التحوّل الجديد، لذلك مكّن الانفتاح على المعلومات الجديدة شركة 3M من تحقيق نجاح واسع من خلال منتجها (Poste-it Note™) وهو ورق الملاحظات اللاصق، كما مكّن اكتشاف شركة غوغل لقدرتها على إطلاق شبكات اجتماعية من تحقيقها لنمو متسارع.

على الرغم من أنّ اكتشاف المعلومات الجديدة قد يُثبت تشويش واضطراب بعض القادة، إلّا أنّه شرط ضروري للنجاح بالنظر إلى النتائج المتقدمة والتحوّل طويل الأمد، وتصف المهمة (7.F.I) شبكة جمع المعلومات بأنّها عنصر أساسي لهيكلية التغيير الرسميّ، وكي تتمكن من وضع هذه الشبكة، عليك أن تحدد الأنواع المحتملة للتحوّل الجديد، ومصادره وطرائق اكتشافها. بالنظر إلى مصادر المعلومات، يمكنك أن تفكّر في الأفراد داخل وخارج المنظمة، ومجتمع مشروعك، والعملاء أو الباعة، والمنظمات الأخرى داخل وخارج نطاق صناعتك، والمبادئ أو المعارف، كما يجب أن تفكر في الطريقة التي يمكنك أن تستخدم من خلالها تقنية وسائل التواصل الاجتماعي لتشجيع وتوليد وجمع المعلومات الجديدة.

إدارة المعلومات:

يفترض معظم القادة أنّ إدارة المعلومات يجب أن تكون مطلباً واضحاً، لذلك سنلقي عمداً الضوء عليها بسبب الاهتمام الخاص الذي تستحقه، نظراً لكمية وأنواع المعلومات المعقدة التي تظهر في أثناء جهود التغيير التحوليّ، ومن الضروري أن توضح المسؤوليات والطرائق التي ستجمع من خلالها هذه المعلومات وتتبعها وتخزنها وتشاركها، وتحدّث بيانات المشروع في كل مرحلة من جهد التغيير.

لحسن الحظ، البرمجيات المعقدة موجودة للتعامل مع هذه المعلومات ومعالجتها، وعليك أن تحدد البرنامج الذي ستستخدمه، ومن سيراقب استخدامه، ومن لديه إذن الوصول والإدخال فيه، كما يجب عليك أيضاً أن توضح الوسائل غير الإلكترونية التي ستستخدمها لجمع ومشاركة

المعلومات. يمكنك العودة إلى دورك واتفاقات العلاقات في هيكلية حوكمة التغيير، وتوضح من يجب أن يبقى على اطلاع على المعلومات، ومن يجب إخباره ببعض الموضوعات المتنوعة إبان التغيير.

المهمة 5.F.I: البدء بنظام وإستراتيجية تصحيح المسار:

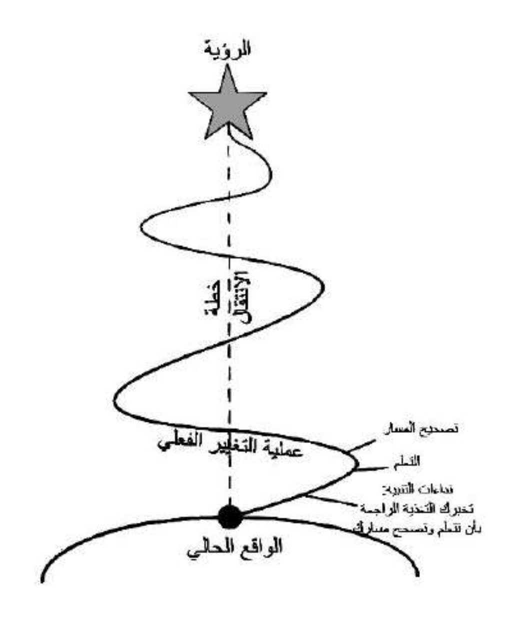
التغيير التحولي زاخر بالمجهول، حتى أفضل الخطط لن تكشف أبداً الطريقة التي سيبدو فيها على أرض الواقع، لذلك فأنت دائماً تسعى إلى اكتشاف الشكل الذي ستكون عليه الحالة المستقبلية، والطريقة والتوقيت المناسبين لاتخاذ القرار بالتحرك في الاتجاه الصحيح. يعتمد القادة على الخطط الجيدة المبنية على أفضل أفكارهم، ويجب أن يكون لديهم انفتاح وانضباط للمشاركة باستمرار في عملية التعلم وتصحيح المسار في أثناء قيادتهم لعملية التغيير. التعلّم وتصحيح المسار يسيران جنباً إلى جنب مع جمع المعلومات، ويجب أن يبقى القادة يقظين، وأن يتخذوا الإجراءات المناسبة بالاعتماد على أفضل أفكارهم أو حدسهم، حينها يعيدون مواءمة وتنسيق توقعاتهم، ونتائجهم، وخططهم اعتماداً على ما اكتشفوه، وهذا هو جوهر قيادة التحول الواعي، وإتقان عملية التغيير بكفاءة.

فكرة تصحيح المسار هي إحدى الأفكار القيمة والقوية وقليلة الاستخدام في منظمات اليوم، لكن لحسن الحظ، بدأ العديد من المنظمات بعمليات التحسين المستمر في ثقافتها وفي ممارسات التعليم، ونحن نشجعك على بناء هذا الزخم، وتطبيق إستراتيجية التعلّم وتصحيح المسار لقيادة التغيير، ولا سيما التحوّل. الشكل (1.4) يظهر أنموذج تصحيح المسار.

بعيداً عن التقويم والقياس والمراجعة والتدقيق، التي تعتمد على فرضية أنّ الجواب الصحيح أو الأنموذجي موجود مسبقاً، فإنّ عملية تصحيح المسار تتألّف من الآتي:

- ضبط الاتجاه اعتماداً على أفضل المعلومات.
- البدء بالعمل للوصول إلى تحقيق الرؤية.
- التغذية الراجعة، ونداءات التنبيه، والمعلومات الجديدة المتوافرة في البيئة، وأصحاب المصالح، والمنظمة لمعرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح أو لا.
- التفكير باستمرار في التغذية الراجعة والمعلومات الجديدة لما تعنيه بالنظر إلى النتائج المرغوبة، وطريقة التفكير والمعارف والمهارات والسلوك والثقافة وخطة التغيير.
- اختبار الأفكار الجديدة لتعلم المزيد من الأشياء التي يجب إنجازها بطريقة مختلفة.
- تغيير العملية و / أو نتائج التحوّل اعتماداً على آخر المعلومات.

تتطلب فكرة تصحيح المسار التعليم والتثقيف، ليس فقط للقادة بل للموظفين أيضاً، فالموظفون، مثل القادة، يريدون الأمن والقدرة على التنبؤ. يريد الموظفون عادةً من قادتهم أن يكون لديهم الجواب الصحيح، وأن يوضحوا لهم الطريق، لذلك إذا لم يعمد القادة إلى توضيح تصحيح المسار في الطريقة التي يجب أن يُقاد بها التغيير، ولم يُجروا عمليات مستمرة لتصحيح المسار، فمن المحتمل أن يشعر الموظفون أنّ قادتهم ضائعون، كقارب بلا دفة ولا قبطان، وهذه الديناميات يمكن أن تكون مربكة جداً، وهي عذر جيّد للموظفين لنقد القائد ومقاومة التغيير.



الشكل (1.4) أنموذج تصحيح المسار

يجب أن يوصل قادة التغيير إلى المنظمة، بوضوح ومنذ البداية، فكرة أنّ جمع المعلومات وتصحيح المسار هما مظهران مهمان في إستراتيجية وعملية التغيير، ويجب تهيئتهم كي يكونوا مثلاً يحتذى به في عملية تصحيح المسار، من خلال قراراتهم التنظيمية وتواصلهم وسلوكهم. حينها، حينما يُصحّحون المسار يمكنهم إيصال فكرة أنّ التغيير هو نتيجة لإستراتيجية تصحيح المسار، التي تعمل جيّداً، بدلاً من فشله في الخطط الأوليّة، ويجب أن يثبت القادة أهمية أن يصبحوا أكثر ذكاءً مع مرور الوقت بسرعة قدر الإمكان.

جمع المعلومات وتصحيح المسار هما أيضاً استراتيجيتا مشاركة مهمتان، وكلما شاركتَ أفراداً أكثر في جمع المعلومات الجديدة من أجل تصحيح المسار، كان هذا أفضل، فالمشاركة العالية تولد معلومات متكاملة أكثر، وتسهم في بناء الالتزام والمسؤولية تجاه إستراتيجية التغيير.

تصميم واستخدام نظام لتصحيح المسار على نطاق المنظمة قد يكون ذا تأثير في تحويل المعايير الثقافية في المنظمة القائمة على الخوف (مثلاً، "قتل الرسول الذي يأتي بأخبار سيئة!") إلى معايير تقوم على التعلّم والإبداع (مثلاً، "تقدّم. اجعلني أذكى!")، فإذا كانت المنظمة توّاقة إلى احتضان التعلّم، فيجب أن تكون راغبة في تحطيم الأسطورة التي تقول إنّ "القائد يملك جميع الأجوبة" و"لديه خطة ضامنة للنجاح"، وتقييم تصحيح المسار السريع يحافظ على الأفراد متنبهين ومتيقظين ومشاركين في رفع الغطاء عن الإبداع والاختراع. الدليل (1.4) يوفر قائمة بعناصر بناء نظام تصحيح المسار.

الدليل (1.4): قائمة بعناصر بناء نظام تصحيح المسار

- عبارة فلسفية تربط هذا النهج أو الأسلوب بنمط القيادة الذي ترغب فيه، وطريقة التفكير الجديدة والثقافة.
- المناطق المستهدفة للتقييم أو الاستقصاء.
- تحديد أصحاب المصالح الذين يمثلون مستويات المنظمة جميعها والمجموعات المستهدفة والمستخدمين والعملاء، وإسناد إليهم مهمة السعي إلى الحصول على التغذية الراجعة والمدخلات المتعلقة بالطريقة التي تسير وفقها الأشياء أو ما تحتاج إليه.
- آليات للمشاركة والتواصل والتدريب لضمان أنّ أصحاب المصالح هؤلاء يعرفون النتائج المرجوة من التغيير، والطريقة لتحقيقها، وأي تعديلات لاحقة لعملية التغيير أو النتيجة.
- وسائل لجمع البيانات بعيداً عن الطرائق المعتادة، والحصول على

التغذية الراجعة (يمكنك استخدام إستراتيجيات توليد المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي).

- وجود مكان، أو شخص، أو موقع إلكتروني، أو مجموعة لإحضار البيانات المضللة أو نداءات التنبيه للنظر فيها.
- وجود عملية للتعامل مع البيانات والتغذية الراجعة وتحديد طريقة استخدامها.
- وجود عملية لإيصال أثر التغذية الراجعة والبيانات، سواء استُخدمت أم لا.
- تعزيز أو مكافأة توليد البيانات المفيدة.
- وجود موارد لدعم جميع ما ذكر سابقاً.
- التدريب لدعم كل ما سبق، إذا كان هذا ضروريّاً.

المهمة 6.F.I: البدء بإستراتيجيات لدعم الأفراد من خلال ردود الأفعال العاطفية والمقاومة:

في هذه المراحل المبكرة من التغيير، من المحتمل أن تكون دوامة الشائعات في المنظمة في عدادها الكامل، فالأفراد الذين يدركون أنّ التغيير وشيك قد تتبدل تصرفاتهم بين المتعة والغضب، الخوف والأمل، وقد يتأثر الأداء، ويمتلئ بريدك الإلكترونية بالتعليقات المتعلقة بما سيحدث، ومن سيطرد من العمل، وجميعها تهدر الوقت. قد يكون بعض القادة في مستويات الإدارة العليا في حيرةٍ من أمرهم حول الطريقة التي يمكنهم من خلالها وقف موجات القلق المتزايدة، وقد يكون بعضهم الآخر مستعداً كي ينفجر عاطفياً. كيف ستتعامل مع هذه الحالات جميعها وأنت لم تغيير شيئاً بعد؟

ستكون لدى الأفراد مجموعة كاملة من ردود الأفعال الطبيعية على كل شيء يتغيّر، وعلى عملية التغيير، لأنّه لا يمكن للمنظمة أن تتحوّل من دون أن يتأثر الأفراد، والشرط المهم لنجاح إستراتيجية التغيير هو تقليل التأثيرات السلبية للتغيير في الأفراد إلى الحدود الدنيا، وزيادة التزام الأفراد إلى حدوده العليا، يجب أن تضع القادة في مواقع تجعلهم يستجيبون بكفاءة إلى ردود أفعال الأفراد إبان التغيير. يتعمق النقاش حول الديناميات البشرية للتغيير في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" فيما يحتاج إليه القادة كي يدركوا كيف يؤدون هذه الاستجابة بكفاءة وفاعلية، ومن الضروري قراءة هذا المضمون والدليل في أثناء التحضير لإنجاز هذا العمل جيداً. هذه المهمة تطور إستراتيجية وآليات وموارد لجعل ردود أفعال الأفراد في حدودها الدنيا باستمرار، ومعالجة هذه الردود في أثناء التغيير، وبينها تحويل مقاومتهم إلى التزام.

المقاومة أمرٌ لا مرد له، فهي التعبير السلوكي للأفراد عن عدم شعورهم بالتوافق مع الاتجاه الجديد الذي تتخذه المنظمة، أو عن شعورهم بأنّه ليس الأفضل لهم على المستوى الشخصي. يمكنك أن تسعى بفاعلية ونشاط إلى فهم الأسباب التي تؤدي إلى هذه المقاومة، والقيمة التي قد تضيفها هذه المعلومات إلى التغيير، بدلاً من أن تكون تفاعلياً وتستجيب لمقاومة الأفراد، عندما تظهر. نصيحتنا هي – ببساطة - أن تنظم أو ترتب بيئة آمنة تمكنك من استكشاف مقاومة الأفراد وبعدها استمع إلى الأفراد جميعهم، لأنّهم في حاجة إلى أن تستمع إلى مخاوفهم وشرعنتها، والاستماع الحقيقي هو الطريقة الأقوى والمباشرة لإزالة المقاومة، لأنّ مشكلات الأفراد

قد تنشأ من نظراتهم المختلفة إلى الطريقة التي يمكن أن يُنفّذ من خلالها التغيير بكفاءة وفاعلية أكثر.

إستراتيجيات المشاركة وإيصال التغيير هي فرص رئيسة للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الفرصة كي يشعروا أنّ القادة يستمعون إليهم ويقدرون وجهات نظرهم وآراءهم. مرّة أخرى، نؤكد أنك لا تحتاج إلى أن تعمل ما يطلبونه إليك، لكن من خلال النظرة الحقيقية إلى أفكارهم، من المحتمل أن ينسجم الأفراد مع التغيير أكثر، ويتماشون معه، وهذا سيزيد من احتمال تحويل مقاومتهم إلى دعم وتنسيق وانسجام.

من المهم أن تلاحظ أنّ هذه المهمة صُممت من أجل قادة التغيير لتوضح لهم طريقة دعم العاملين من خلال ردود أفعالهم العاطفية. يجب أن تتذكّر أنّ القادة بحد ذاتهم يحتاجون إلى دعم أيضاً، وعلى الرغم من أنّه قد يكون من غير المقبول لدى القادة أن يكونوا واضحين وصريحين في ردود أفعالهم أو حاجاتهم العاطفية، إلّا أنّ إنسانية القائد مهمة كأي شخصٍ آخر، وذلك وفق المنهج الواعي، فإذا كان القادة متوترين، أو مجروحين، أو غير متوازنين، فلا شك في أنّهم سيضيعون إشارات وعلامات مهمة تتعلق بمتطلبات التحوّل، لذلك يجب أن تتأكد من مناقشة طرائق توفير الدعم العاطفي للقادة حين إجراء تطوير وتدريب فريق قائد التغيير والمديرين التنفيذيين.

طريقة تعامل الأفراد مع التغيير:

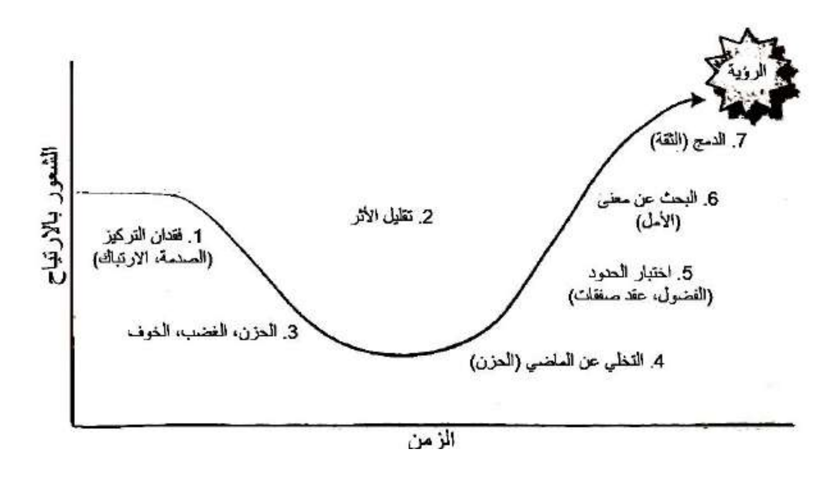
في السنوات الأخيرة، أدرك كثير من القادة أنّ الأفراد يستجيبون طبيعيّاً إلى التغيير، وأنّ عليهم أن يتعاملوا بطريقةٍ مختلفة مع الأفراد الذين

يتأثرون بالتغيير، وهناك عدد من النماذج القيمة التي تعلّم القادة طريقة استجابة الأفراد للتغيير، وطريقة الاستجابة لردود الأفعال هذه، ومنها الأنموذج الانتقالي لويليام بريدج (٢٠٠٣) وهو مفيد، ومراحل التكييف الذاتي للأنموذج الانتقالي لجون آدامز (٢٠٠٢)، أنموذج آدامز مبين في الشكل (2.4).

الرسالة الجوهرية من أنموذج آدامز صريحة وواضحة، هي: الأفراد لديهم سلسلة من ردود الأفعال الطبيعية على التغيير؛ فهم سيفقدون تركيزهم، وينكرونه، ويستجيبون له بقوّة، وهذه جميعها أشكالها للمقاومة، وسيدخلون "نفق" (الغضب، والانسحاب، والارتباك، والاضطهاد، واللوم) قبل أن يتخلوا عن واقعهم القديم، وبعدها يبدؤون بإيجاد طرائق للتعامل بكفاءة مع واقعهم الجديد، والالتزام به لجعله ينجح، ويجب أن يدعم قادة المنظمة الأفراد ويهونوا عليهم إبان الدورة الكاملة للتغيير، حتى في أثناء دخولهم في "النفق". محاولة تجنب أو تسريع مرحلة "النفق" فعلياً يزيد مدتها، لأنّ الأفراد يحتاجون إلى الإقرار والاعتراف بأنّهم في حالة ردّ فعل حاد قبل أن يتمكنوا من الانطلاق في التغيير والاستمرار فيه.

كل ما يفعله القادة يحفز ردود الأفعال المتنوعة لدى الأفراد، وفي المناخ الاقتصادي الحالي، الأفعال المتسرعة التي تؤذي الأفراد كثيرة، بين هذه الأمثلة المسيئة إخبار الأفراد أنّهم خسروا عملهم، ووضع "مذكرة إنهاء الخدمة" مع آخر راتب سيتقاضونه، أو دعوة المديرين الأفراد إلى مكاتبهم لتذكيرهم بموعد مغادرتهم مكان العمل، وتسليم المفاتيح والملفات المتعلقة به. هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجيات لا إنسانية، ولها تأثير سلبي في الأفراد الذين سيبقون في عملهم، كتأثيرها في الأفراد الذين طُلِبت إليهم المغادرة.

الشكل (2.4): مراحل التأقلم والتكيف الذاتي مع أنموذج التحوّل



قد ينكر القادة، الذين استخدموا أساليب عنيفة، الأذى الشخصي الذي تسببوا به للأفراد، لأنّهم لا يفهمون الطريقة التي يستجيب بها الأفراد للتغيير، أو ربما لأنّهم لا يريدون تحمّل مسؤولية الألم أو الغضب اللذين خلقوهما لدى العاملين، وفي كلتا الحالتين، من الأفضل أن نفهم كيف يستجيب الأفراد طبيعياً للتغير لمناقشة مخاوفهم كليّاً وإنسانياً، وللتخطيط لعملية التغيير بطريقة تقلل التأثيرات السلبية المعروفة على الأفراد إلى حدودها الدنيا. يدعو المنهج الواعي القادة إلى الاعتراف بحقيقة مشاعرهم المتعلقة بالألم الذي قد تسببه أفعالهم للآخرين، لذلك فهذه المهمة فرصة للقادة كي يكونوا أمثلة عن التغيير الواعي في التوقعات الثقافية والقيادية.

تتضمن الأساليب الواعية لتقليل الأذى لدى الأفراد أساليب الاستفسار التقديري (انظر إلى واتكينس وموهر، ٢٠٠١)، والحوار،

والاتصالات ذات الطابع الشخصي، وبرامج مساعدة الموظف، وطقوس "الاستغناء"، والاحتفالات، وبرامج إدارة التوتر، والإستراتيجيات التي يشارك فيها عدد كبير من الموظفين، والتدريب، والتنسيب الخارجي، ومجموعات الاستماع والدعم، وتحديد شكل القيادة.

يمكنك مراجعة إستراتيجيات التغيير الأخيرة والحالية لتقييم احتمالات تسببها باضطرابات عاطفية، كي تعيد تصميمها وصياغتها مع الأخذ في الحسبان الحاجات العاطفية للأفراد. إتمام هذه المهمة لا يعني أنّ الأفراد لن تكون لديهم ردود أفعال سيئة، فمن المحتمل أن تكون لديهم حتى ضمن أفضل الظروف، لكن، على الرغم من ذلك، الهدف من هذه المهمة هو تقليل ردود الأفعال السلبية غير الضرورية إلى حدودها الدنيا، وزيادة الإستراتيجيات التي يشارك فيها الأفراد بطرائق بنّاءة مفعمة بالحيوية إلى حدودها العليا.

المهمة 7.F.I: البدء بآليات مؤقتة لدعم التغيير:

توشك منظمتك أن تواجه مجموعة فريدة من الظروف التي يجب أن تعمل فيها في أثناء خضوعها للتحوّل، وهذه المرحلة مؤقتة وتتطلب دعماً مؤقتاً لتمكين وتسريع العملية التحوليّة، وتالياً لي يجب أن تُصمم الهياكل المؤقتة والأنظمة والسياسات والتكنولوجيا للتعامل مع حاجات التغيير وموازنة متطلباتها مع متطلبات العمليات الجارية، وهذه المهمة تكمّل الهيكلية الأساسية، على الرغم من أنّك ستستمر في مواءمتها وتعديلها مع مرور الزمن.

صُمم الدعم المؤقت لنشر الكفاءة، وتبسيط وتوحيد عملية صناعة القرار، وإزالة المعوقات البيروقراطية التي تعوق العمل على التغيير، ولأنّ هذا الدعم مؤقت، فمن المهم أن تلاحظ أنّ العديد من المنظمات تدرك الكثير من الفوائد التي ستجنيها منه عبر دمجه في العمليات "العادية"، وهذا يساعد في معالجة الفتور والركود اللذين يظهران عندما تفشل البيروقراطية التي أسستَ لها في التصرف بالسرعة الكافية حين تظهر الأولويات الجديدة، وهذه النزعة تعكس الاتجاه نحو مرونة أكبر وتصميم المنظمات لتستجيب إلى الاحتياجات الناشئة والطارئة، بدلاً من التشدد في المنظمات التي تسحق هذه الاحتياجات.

تقدّم هذه المهمة خيارات واسعة لتصميم هياكل وأنظمة وسياسات وتقنيات مؤقتة، وتطوير الإستراتيجيات المطلوبة لدعم التحول. بعض هذه الإستراتيجيات سيُستخدم مباشرةً، وبعضها الآخر سيُنفّذ لاحقاً، وبعضها سيُتبنى إبّان العمليّة، وفي نهاية المرحلة (IX) من عملية التغيير، ستفكك هذه الإستراتيجيات جميعها أو تعيد تحديدها كإستراتيجيات "دائمة". سنفصّل هذه المهمة في قسمين: (١) هيكليات التغيير المؤقتة (٢) أنظمة الإدارة، والسياسات، والتقنيات المؤقتة.

هياكل التغيير المؤقتة:

قد يستفيد جهد التغيير من هياكل إضافية في الهيكلية الأساسية للتغيير، لذلك يجب أن تتذكر أنّه أصبحت لديك أدوار مؤقتة لقائد التغيير، وهيكلية حوكمة مؤقتة، وهيكلية مؤقتة متكاملة للمشروعات المتعددة، بالإضافة إلى هذا، يجب أن تأخذ هذه الخيارات في الحسبان:

• فرق مختصة بالمشروعات
• مجموعة أو شبكة المسح الثقافي
• مركز قيادة التغيير
• شبكة جمع المعلومات
• فرق إزالة الحواجز

كل واحدة مشروحة على حدة فيما يأتي:

فرق مختصّة بالمشروعات: يتنوّع عدد ونوع الموظفين المطلوبين لدعم التحوّل حسب المنظمة ودرجة تعقيد الجهد. فقد تحتاج إلى فرق مختصّة لأي عدد من نشاطات التغيير، كوضع المعايير، وتنظيم عملية وضع الرؤية أو النشاطات التي يشارك فيها عدد كبير من الأفراد، وتقييم حلول البرمجيات الجديدة، والمشاركة في التصميم، وإجراء أبحاث عن المنتجات الجديدة، أو تحليل مجموعة من البيانات، وهكذا. ولتشكّل فريقاً من هذه الفرق، يجب أن تفكر في كل من الأفراد الداخليين والخارجيين الذين لديهم خبرات وظيفية، ومهارات في التخطيط، وقدرة على تسهيل وتمثيل التغيير، وقد يعمل هؤلاء الأفراد دواماً كاملاً أو دواماً جزئياً، على نحو مباشر أو إلكترونيّاً عبر الإنترنت إبان التحوّل أو حتى تنتهي مهمة فريقهم، لذلك يجب أن تتأكد من تهيئة كل فريق من خلال ميثاق واضح، وسرعة في بناء الفريق.

مجموعات أو شبكات المسح الثقافي: تعتمد التغييرات التحولية على الثقافة، وتتطلب جهداً مركّزاً على دراسة الثقافة الحالية للمنظمة، وتصميم الثقافة المطلوبة، وهي تتضمّن، بالإضافة إلى المكونات التقليدية للثقافة (القيم، والمعايير، واللغة، وغيرها)، تقييم وتحديد شكل طريقة تفكير

المنظمة؛ أي فرضياتها ومعتقداتها، وطرائق وجودها وعلاقاتها، ونماذج عقليتها المتعلقة بواقعها. قد يسبق تقييم الثقافة الحالية للمنظمة خلق هذه المجموعة أو هي من تقوده. قد تستخدم المنظمات طرائق تقييم الثقافة عبر الإنترنت كتلك التي تقدّمها منظمة "التآزر البشري العالمي" (Human Synergistics International)، أو مجموعات محددة من الممثلين من المستويات جميعها. قد تسهل هذه المجموعة، التي قد تعمل كشبكة، تصميم الثقافة المرغوبة للمنظمة، أو إذا كانت قد وُضِعت، يمكن لهذه المجموعة أن تراقب العمليات اليومية للمنظمة لإيجاد أمثلة عن الثقافة القديمة التي قد تحتاج إلى التغيير، وأيضاً أمثلة عن الثقافة الجديدة التي يمكن نشرها والاحتفاء بها؛ وهذا يعني أنّ أي شكل من أشكال الثقافة، وطريقة التفكير، والأسلوب، والسلوك قد يكون ضمن اهتمامات هذه المجموعة.

هذه الشبكة هي فرصة كبيرة للمشاركة، ولا سيما لدى الأفراد المتحمسين لدعم الانتباه الواعي إلى الديناميات البشرية في المنظمة، وفي الحالات المثالية يكون هؤلاء الأفراد في اتصال مباشر مع قائد عملية التغيير وفريق قائد التغيير لطرح المشكلات، ووضع توصيات عن الثقافة وطريقة التفكير الجديدتين.

مركز قيادة التغيير: يمكن دعم التغييرات التحولية من خلال "مركز أساسي"، يُدعى مركز القيادة، وهو مقر للاجتماعات يعمل فيه قادة التغيير على صناعة القرارات، ومشاركة المعلومات، ووضع الخطط. وفكرة مركز القيادة هذا تسهم في زيادة الثقة بوجود قيادة قوية للتغيير.

قد يكون لمراكز القيادة مواقع حقيقية، أو مواقع افتراضيّة، أو الاثنان معاً. بالنظر إلى الموقع الفعلي، غالباً ما يكون مركز القيادة مكتباً أو غرفة مؤتمرات تحوّلت إلى مقر رئيس لنشاط التغيير، أمّا الموقع الافتراضي، فيمكن تصميمه بطرائق عدّة، إذ يمكن أن يكون موقعاً على الإنترنت "منصة نقاش" متاحة لقادة التغيير فقط، أو قد يكون متاحاً للمنظمة كلها، فهو يمكن أن يكون وسيلة تواصل، ونشر للإعلانات أو لتقارير حالة المنظمة، أو قد يكون جزءاً من نظام جمع المعلومات. غالباً ما يلتقي قادة عملية التغيير وفرق التغيير في مركزي القيادة الفعلي والافتراضي عبر موقع الإنترنت لتخطيط وتصميم الاجتماعات.

شبكة جمع المعلومات: كما ذكرنا في المهمة (4.F.I)، المعلومات هي "الوقود" الذي يقود أنواع التغيير جميعها، فالمعلومات الجديدة يمكن أن تأتي من أي مكان، وعلى الرغم من ذلك، قد تساعد شبكة جمع المعلومات في اكتشاف هذه المعلومات، فهذه الشبكة تتألف من أفراد خارجيين وداخليين يسعون بنشاط إلى معلومات خارج الصندوق، ويعتمد نوع المعلومات التي يبحثون عنها، ومصادرها، وطرائق الحصول عليها على نوع التغيير. أنت في حاجة إلى نظام للإدخال، وطريقتين للتفكير والعمل على المعلومات المولدة لدعم هذه الوظيفة، ويمكن لمجتمع المشروع أن يؤدي دوراً مهماً في هذه الشبكة على نطاق واسع، كما يمكنك أن تفكر في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدعم هذا الجهد.

فرق كسر الحواجز: المنظمات الملتزمة بإزالة الثقافات والممارسات والهياكل البيروقراطية في أثناء تحولها يمكن أن تشكل فرقاً "لكسر

الحواجز"، وهذه الفرق تسعى في كل خط عمل إلى إيجاد الإجراءات البيروقراطية وتقييمها، وتوصي بإزالة الإجراءات غير الضرورية منها، والاختناقات، والعمليات المعقدة، و"ساعات العمل الإضافية"؛ أي الحواجز جميعها التي تعوق الكفاءة والمرونة في المنظمات، كما تساعد هذه الفرق في تحديد أي شيء قد يمنع الوصول إلى النتائج المرجوة، وهي تتميز بوجود خط اتصال مباشر مع فريق قادة التغيير، وقد رأينا منظمات عدّة لديها كثير من نشاطات المرح والاحتفال بنجاح هذه الفرق!

أنظمة وسياسات وتكنولوجيا الإدارة المؤقتة:

أحياناً تكون أنظمة وسياسات وتقنيات الإدارة المؤقتة ضرورية لتحسين الخطوات، أو الاتصالات، أو الوظائف المهمة إبان عملية التغيير، ومن دونها قد تصبح الأنظمة والممارسات العادية في المنظمة مثقلة بالاختناقات. حينما تحاول التعامل مع النشاط الكبير والخطى الملحة والعاجلة للتغيير، يمكن أن تستخدم الأنظمة والسياسات المؤقتة في تسريع الإجراءات العادية، ويمكن أن تسرع التكنولوجيا في عملية جمع المعلومات، والتواصل والمشاركة وحلّ المشكلات، فمثلاً في أثناء التغيير الهيكلي الرئيس، يجب أن توضع إجراءات الانتقاء أو الاختيار المؤقت لتسريع الربط والتطابق بين المجموعات الكبيرة من المرشحين والشواغر المتاحة جميعها؛ إذ غالباً ما تستغرق أنظمة الإعلان عن شواغر العمل العادية أشهراً لملء شاغر ما، وهذا يزيد أعباء عملية التغيير أو "يعوقها"، لذلك فعملية الانتقاء المتسارع المؤقت مطلوبة، ويمكن تسريعها من خلال استخدام التكنولوجيا والاجتماعات الافتراضية.

أنموذج عن أنظمة الإدارة المؤقتة:

- نظام التوظيف
- نظام التقييم وتصميم الوظائف
- التوظيف الخارجي: مجموعات الانتقاء والدعم
- عملية النقل
- أنظمة الاتصالات وإدارة المعلومات
- عمليات بناء الفريق أو إجراءات التهيئة للأقسام الجديدة
- عمليات صنع القرارات المتسارعة
- مكافآت على المشاركة في التحوّل
- نظام ومستويات الموافقة
- مراجعة الأداء
- التكنولوجيا المركزة أو مهارات الأفراد وتدريب المعارف: إعادة التدريب، التدريب العابر للحدود
- التزويد، والتوزيع، وأنظمة أو سياسات إدارة المواد المؤقتة
- تتبع العمليات المؤقتة أو الإجراءات أو جدولة الإجراءات
- استشارة وتوظيف خدمات المساعدة
- أنظمة الإدارة اللوجستية وإدارة التسهيلات والمخصصات

قد تكون السياسات المؤقتة أيضاً مطلوبة، فمثلاً إذا كنت قادراً على الإعلان في بداية التغيير أنّ الجميع سيحافظون على وظائفهم أو سيحصلون على رواتبهم الحالية وفوائد التأمين الصحي، حينها سيتنفس الموظفون الصعداء ويتلقون أخبار التحوّل بإيجابية أكثر، وهذه السياسات يمكن أن تساعدك على نحو كبير في بعض الديناميات البشرية التي يمكن التنبؤ بها.

أنموذج عن السياسات المؤقتة:

- تجميد التوظيف
- التوصيف الوظيفي
- الأمان / الضمان الوظيفي
- حماية الرواتب
- تدريب العاملين أو التدريب التطوعي العابر للحدود
- اتفاقيات الإدارة / العمل
- تأجيل مراجعة الأداء
- تعديل الرواتب عبر مجلس الإدارة
- توسيع نطاق تغطية التأمين الصحي
- الحزم النهائية أو حزم النقل

التقنيات المؤقتة يمكن أن تسرّع التواصل في اتجاهين، والمشاركة والعمل بين أصحاب المصالح، بغض النظر عن أماكن وجودهم، وعلى الرغم من ذلك، الحذر مطلوب، فالتكنولوجيا يمكن أن تجعل جهد التغيير موضوعياً، وتحوّل انتباه الأفراد عن ضرورة التواصل البشري المباشر. الاستفادة من التكنولوجيا هو أمر لصالحك، لكن كن حذراً من المبالغة في توسيع تطبيقها في مجالات "التواصل البشري"، حيث تكون قاصرة وغير كافية.

يمكن دمج التكنولوجيا بالأساليب الأخرى واستخدامها بكفاءة وفاعلية في خمسة مجالات مختلفة سنذكرها لاحقاً بالتوازي مع أمثلة لا سيما عن تطبيقاتها، يمكنك أن تنتقي وتصمم الاستخدامات المناسبة لتحوّلك.

الاتصالات والمشاركة:

- الموقع على الإنترنت
- المؤتمرات التفاعلية لجلسات عمل الفرق الافتراضيّة
- حلقات الدراسة الشبكية **(**الويب**)**
- آليات وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة في عملية تصميم الرؤية، وتحليل الأثر
- الإعلانات باستخدام الفيديو
- المؤتمرات عن بعد

إدارة المعلومات:

- آليات جمع المعلومات
- تصنيف المعلومات
- تتبع القرارات، والمشكلات والنشاطات
- قنوات النشر والتوزيع
- الأرشفة

إدارة المشروعات:

- التخطيط للمشروعات وإعداد تقارير حولها
- التنبؤ بالإطار الزمني والموارد
- إدارة التكلفة
- وضع الإطار الزمني
- دمج المشروعات

التعليم:

- تطوير قادة التغيير
- دعم الأنواع المتعددة من التدريب
- آليات لتقديم الموارد الخبيرة
- جعل أدوات التغيير والمقالات متوافرة عبر الإنترنت

التقييم:

- تقييم القدرة والجاهزية
- تقييم تاريخ التغيير
- تقييم المنظمة
- متطلبات التصميم
- تقييم الثقافة
- تدقيق مشروعات التغيير
- تقييم أسلوب قادة التغيير
- تحليل الأثر
- متطلبات المستهلكين

تأكد من إزالة أنظمة الإدارة والسياسات والتقنيات المؤقتة علناً عندما لا تعد تخدم حاجاتك.

المهمة 8.F.I: تحديد مقاييس التغيير:

أحد المخاوف المتوقعة لدى المديرين التنفيذيين حين يفكرون في تحوّل منظماتهم، هو طريقة قياس التقدم والنتائج، إذ من المنطقي أن يطلب القادة

معرفة مسار التغيير، وإذا كانت النتائج التي ستنتج عنه هي نفسها التي يتوقعونها، لذلك كانت الرغبة في وجود مقاييس دقيقة ومنتظمة هي أحد الأسباب التي تجعل أساليب إدارة المشروعات التقليدية جذابة لقيادة التغيير، إذ توفر هذه الأساليب مقاييس مؤهلة وجيدة، وشيئاً من الراحة والسيطرة على العمل.

هذه الأساليب مناسبة وملائمة عندما تكون التغييرات قابلة للتنبؤ والتحكم، لكن كما ذكرنا سابقاً، التغيير التحولي ليس كذلك، فالتحوّل يتطلب تغييراً ثقافياً وشخصياً مهماً، وله أشكال عدّة لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم بها أو تقييمها بسهولة، وهذا يجعل المقياس الموضوعي الكامل للتغيير تحدّياً. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج إلى مخاطبة الخوف التاريخي من خلال المقياس كي لا يعرقل نوع الإبداع والاختراع الذي تريده من التحول، لأنّ القادة كانوا يستخدمون سابقاً مقياساً للتحكم بالمنظمة والسيطرة عليها، وتحفيز سلوك وعمل محدد.

كما ذكرنا سابقاً، التحوّل الناجح يتطلب من المنظمة أن تستجيب إلى الديناميات الطارئة التي تحدث عشوائياً، التي لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً. والتقييد والالتزام الصارم بالمقاييس يمكن أن يكبت ويقمع عملية تصحيح المسار المهمة، لكن وجود نتائج واضحة مسبقة ليس بالأمر السيئ إذا كانت هذه النتائج تحتاج فقط إلى موازنة وضمان أنّ المقاييس تلائم وتتكيف وتتناسب مع عمليات تصحيح المسار المطلوبة. هذا تغيير بارع ودقيق وقوي في طريقة تفكير القادة. المقاييس يمكن أن تساعد لكن يجب ألّا تقود التحوّل أو تُستخدم كإستراتيجية للتحكم والسيطرة.

تصمم هذه المهمة إستراتيجية القياس، إذ يمكنك أن تفكر في كل من المقاييس الشخصية والموضوعية. يجب أن يناقش قادة التغيير ويحددوا الآتي:

- حاجتهم إلى المقاييس وهدفهم من وجودها.
- التأثيرات الإيجابية والسلبية للمقياس في عملية التغيير الدينامية القابلة للتنبؤ.
- الأشياء التي ستُقاس، من الناحيتين الموضوعية والشخصية (مثلاً، الإطار الزمني، تحقيق الأهداف، الاستجابة، وحدات الإنتاج، التوفير، السرعة، نوعية المنتج والخدمة، كفاءة وفاعلية علاقات العمل والتواصل، المعارف والمهارات المثبتة، التكاليف الفعلية والمتوقعة، رضا العملاء، رضا الموظفين).
- معايير القياس (التكرار، السرعة، عدد التكرارات، التحسينات، الدروس المستفادة).
- الطرائق (المقابلات، الإحصائيات، قائمة التحقق، مدخلات المجموعة).

يجب أن يضع قادة التغيير هذا المقياس من أجل نتائج التغيير وعملية التغيير نفسها، وبذلك يمكن للمقياس أن يدعم عملية تصحيح المسار الجارية للنتائج والعملية معاً.

المهمة 9.F.I: البدء بالمكافآت المؤقتة

سينجز الأفراد الأعمال التي يكافؤون عليها، لذلك حين إجراء التغيير الرئيس، ولا سيما التغيير التحوّلي، فإنّ النظام القديم للحوافز والمكافآت في المنظمة يحفّز باستمرار السلوك الذي يناقض ويعاكس الحالة التي ترغب فيها، وتالياً فأنت في حاجة إلى أن تحدد وتناقش هذا الاختلاف والتناقض بينهما.

توصل هذه المهمة فكرة المكافآت الجديدة (وهي غالباً مكافآت مؤقتة) التي تؤثر في سلوك الأفراد لدعم التغيير، وتبدأ بها وتطوّرها، إذ تحفز هذه المكافآت الأفراد لجعل التحوّل واقعاً – من النواحي الشخصية والسلوكية والعملية. بعد ذلك، يمكنك مراجعة وتنقيح نظام الحوافز الشامل لدعم السلوك المطلوب في الحالة الجديدة التي ستصممها في المرحلة (VI).

يجب أن تنتبه إلى أنّ إعادة تصميم نظام المكافآت بأكمله في المنظمة سيسبب القلق والفوضى في هذه المرحلة، ولا ينبغي عمله! إذ لا يزال الموظفون في طور استيعاب مسوّغات التغيير وتأثيراته فيهم، فتغيير نظام المكافآت في مرحلة مبكرة يمكن أن يخلق مقاومة كبيرة وارتباكاً، لذلك يجب أن تركز هنا على اختيار المكافآت التي تحفز الأفراد على دعم عملية التحوّل.

حالة أنموذجية
في إحدى شركات "فورتشن" البالغ عددها (٥٠٠) شركة، جمعنا المديرين التنفيذيين معاً لإطلاق عملية التغيير وتحديد أدوارهم كقادة للتغيير، وبعد إعطاء لمحة مختصرة عن إستراتيجية التغيير ومنهج وأسلوب خريطة طريق قائد التغيير، أخبر أقدم نائب لرئيس الشركة القادة، الذين يكتبون تقاريرهم جميعها إليه، أخبرهم أنّهم سيحاسبون على تأثيرهم في عملية التغيير، دون مساءلتهم ومحاسبتهم على نتائج التغيير، وأنّ ٢٠% من حوافزهم الإدارية السنوية ستكون مرتبطة بأدائهم في قيادة التغيير، وكي تكون محاسبتهم كقادة للتغيير ملحوظة وملموسة، أعطيناهم مهمة التحديد الجماعي لمعايير أداء قائد التغيير المتميز من خلال مصطلحات علمية محددة قابلة للتطبيق.

بعد دقائق عدّة من الصدمة المتوقعة، قبلوا التحدي واستمروا في تدوين المعلومات التي تلقوها عن خريطة طريق قائد التغيير وأدوارهم فيه، ووضعوا مجموعة من المعايير الواقعية لقائد التغيير بأنفسهم، فتضمّنت هذه المعايير الآتي:

- إنجاز النشاطات المحددة في العملية.
- كفاءة وفاعلية تواصلهم مع العاملين لخلق ووضع السلوك الداعم للتغيير، وضمنها المشاركة في الفائدة الحقيقية للتغيير.
- تحديد الرؤية لتكون أنموذجاً عن الثقافة الجديدة.
- الاطلاع على حالة التحوّل.
- خلق هيكلية تغيير فعالة وظروف وشروط النجاح.
- تنفيذ قرارات التغيير في المواعيد المحددة.
- دعم عمليات تصحيح المسار الضرورية.
- القدرة على إيجاد موارد كافية ومناسبة لدعم الجزء الخاص بهم من التغيير الكلي.

استخدم نائب الرئيس القائمة كدليل يساعده في تقييم أدائهم، وحافظ على وعده لهم بأن تكون حوافزهم السنوية مرتبطة بتقييم الأداء هذا. أدرك المديرون التنفيذيون، وبعد فوات الأوان، قوّة تحديد متطلباتهم كي يتمكنوا من قيادة عملية التغيير، الأمر الذي عمّق فهمهم لقيمة تحمل مسؤولية معايير الأداء الخاصّة بهم.

المهمة 10.F.I: تحديد خريطة طريق المرحلة (II) حتى (V):

في المهمة (5.A.I)، وضعت خريطة طريق المرحلة (I) لنصل بك إلى هذه النقطة من التغيير. الآن حان الوقت لوضع خريطة طريق المرحلة (II) حتى المرحلة (V) لتصل بك إلى وضع الخطة الشاملة للتنفيذ. يمكنك أن تمسح مهام المراحل من (II) حتى (V)، وأن تختار منها ما تحتاجه فقط لتحقيق النتائج التي ترغب في الوصول إليها.

يمكنك أن تستخدم خريطة الطريق لتقود قادة التغيير إلى تحقيق التقدم في خططهم، كما يمكنك أيضاً أن تستخدمها كي تصل إلى مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين الذين تتوقعهم، ولتقييم الوقت والموارد والقدرة التي سيتطلبها التغيير وفق فهمك الحالي. تذكر، من المحتمل أن تحتاج لأن تعدل خريطة التغيير مع تقدّمك.

الملخص:

حدّدت الآن وعرّفت الهياكل الأساسية الأكثر ملاءمة لجهد التغيير، وضمنها وضع شروط النجاح، وهذا العمل يقوده قائد عملية التغيير، ويمهد الطريق لجهد التغيير المدعوم جيّداً، ويمكنك إضافة هذا العمل إلى إستراتيجية التغيير، وتحديد أفضل طريقة لإيصالها، وتأسيس آليات الدعم.

أسئلة استشارية للنشاط F.I: بناء الهيكلية الأساسية وتوفير ظروف دعم جهد التغيير

المهمة 1.F.I: بدء إستراتيجيات التعامل مع الديناميات السياسية:

- ما الديناميات السياسية الحالية بين قادة التغيير وفي المنظمة، التي قد يكون لها تأثير مباشر أو سلبي في نجاح التحول؟
- كيف يمكنك أن تشجع القادة على أن يكونوا راغبين في مناقشة المشكلات السياسية باسم النتائج التي يحتاجونها من جهد التغيير؟
- ما أفضل طريقة لحلّ هذه الديناميات بين القادة وتحسينها؟
- ما القواعد الأساسية المطلوبة بين قادة التغيير للتعامل على نحو بنّاء مع الديناميات السياسية التي تنشأ عندما يبدأ التحوّل؟ كيف ستضع هذه القواعد الأساسيّة وتراقبها؟

المهمة 2.F.I: وضع شروط النجاح:

- هل يفهم قادة التغيير شروط النجاح كطرائق مباشرة للوصول إلى نتائج التحوّل؟
- كيف سيحدد القادة شروط النجاح؟
- كيف ستضمن موافقتهم على الالتزام بخلق هذه الشروط في المنظمة؟
- كيف ستستخدم هذه الشروط للمساعدة في إدارة وقياس وتصحيح مسار التحوّل عندما ينفذ؟

المهمة 3.F.I: تحديد عملية وضع الرؤية المشتركة:

- ما العمل الذي نفذه قادة التغيير لوضع رؤية لهذا التحوّل؟
- ما مدى رغبة قادة التغيير في مشاركة المنظمة في وضع رؤية مشتركة بعيداً عمّا يعملونه؟
- من المسؤول عن تصميم وتسهيل عمل صياغة الرؤية؟
- ما الطرائق التي ستستخدمها لمشاركة أصحاب المصالح والمديرين والموظفين في تحديد الرؤية؟ هل ستستخدم مدخلات تضم عدداً كبيراً من الأفراد؟ وسائل إعلام؟
- إذا كنت تعمل على تغيير ثقافة المنظمة، فكيف يمكنك أن تصمم عملية صياغة الرؤية لتعكس ما تسعى إليه؟
- بعد وضع عبارة الرؤية، كيف ستوصلها وتنفذها في المنظمة؟
- هل ستحافظ على الرابط بين الرؤية ومسيرة جهد التغيير لتحقيقها مع مرور الزمن؟

المهمة 4.F.I: تصميم إستراتيجيات توليد وإدارة المعلومات:

- هل يفهم قادة التغيير والمنظمة ما "المعلومات الجديدة"، وما الدور الذي تؤديه في التغيير التحولي؟
- كيف ستؤسس للتوقعات في المنظمة لتوليد المعلومات الجديدة المتعلقة بالتحوّل؟ هل ستُنشئ شبكة معلومات جديدة؟

- ما الذي ستفعله بالمعلومات الجديدة عندما تظهر؟ كيف ستوضح أهميتها؟ ومن سينجز هذا؟
- ما آليات إدارة المعلومات التي ستستخدمها للمساعدة في الإدارة الفعالة لجهد التغيير؟ كيف ستؤسس لها وتراقبها؟

المهمة 5.F.I: البدء بنظام وإستراتيجية تصحيح المسار:

- هل يفهم قادة التغيير فكرة تصحيح المسار؟
- هل تدعم معايير الثقافة الحالية توفير التغذية الراجعة؟ هل يدعمون التعلم من الأخطاء؟ وإذا لم يكونوا كذلك فكيف ستتعامل مع هذا؟
- كيف ستصمم نظاماً لمواجهة التغذية الراجعة وتصحيح مسار عملية التغيير والنتائج المرغوبة؟
- كيف ستؤسس لتوقعات ونظام عملية تصحيح المسار في المنظمة؟
- كيف سيوصل قادة التغيير عمليات تصحيح المسار التي أنجزوها في عملية التغيير أو النتائج؟

المهمة 6.F.I: بدء إستراتيجيات لدعم الأفراد من خلال ردود الأفعال العاطفية والمقاومة:

- هل تسببت قيادة التغييرات السابقة بأذية مهمة للأفراد في المنظمة؟
- ما التأثيرات السلبية المحتملة على الأفراد في إستراتيجية وخطة التغيير الحالية؟ كيف يمكن تقليلها إلى الحدود الدنيا؟

- إلى أي حد يفهم قادة التغيير دورة ردود الأفعال العاطفية للأفراد إبان التغيير؟
- ما الإستراتيجيات التي يمكن لقادة التغيير المبادرة بها لمساعدة الأفراد في التحكم في ردود أفعالهم العاطفية إبان التغيير؟
- ما الموارد الموجودة في المنظمة لمساعدة الموظفين؟
- هل ثقافة المنظمة تدعم الأفراد لتحسين هذه الموارد؟
- ما الإستراتيجيات التي ستستخدمها لمساعدة قادة التغيير في ردود أفعالهم العاطفية الشخصية للتحوّل؟

المهمة 7.F.I: البدء بآليات الدعم المؤقت:

- إلى أي حد يفهم المديرون التنفيذيون وقادة التغيير وظيفة هيكلية التغيير المؤقت، وأنظمته، وسياساته، والتكنولوجيا الخاصة به؟
- كيف ستقدم هذه الخيارات؟
- أي من هذه الآليات ستفيد التحوّل؟
- كيف ستصمم، وتوافق، وتؤسس لكل واحدة من هذه الخيارات؟

المهمة 8.F.I: تحديد مقاييس التغيير:

- كيف استُخدمت هذه المقاييس في السابق؟
- هل هذا الأسلوب التقليدي يتواءم مع النتائج، وطريقة التفكير، والثقافة المرغوبة في هذا التحوّل؟

- ما الذي يريد قادة التغيير قياسه في عملية التغيير هذه؟
- ما الهدف من قياس هذه الأشياء؟
- ما معايير القياس التي ستستخدمها؟
- هل المناطق المستهدفة في القياس جميعها قابلة للقياس؟ وإذا لم تكن كذلك كيف ستبتكر مقاييس ذاتية ملائمة؟
- كيف ستوصل مقاييس التغيير إلى الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه المعايير؟

المهمة 9.F.I: البدء بالمكافآت المؤقتة:

- هل نظام المكافآت الموجود يعزز دعم القادة والموظفين للتحوّل؟ إذا لم يكن كذلك، ما الشيء الموجود فيه يسبب عكس ذلك؟
- كيف ستلغي الحوافز الموجودة التي قد تعوق دعم القادة والموظفين لعملية التغيير أو نتائجها؟
- ما المكافآت المطلوبة لتشجيع التغييرات الثقافية والسلوكية وطريقة التفكير التي يتطلبها التغيير من أجل التحوّل؟
- كيف ستحدد هذا النظام وتؤسس له في المنظمة؟
- من سيراقب استخدامه؟

المهمة 10.F.I: تحديد خريطة طريق المرحلة (II) حتى المرحلة (V):

- ما أهم المهام في خريطة طريق المرحلة (II) حتى المرحلة (V)؟
- كيف ستستخدم هذه الخريطة؟
- من يجب أن يعرف هذه الخريطة ويستخدمها في عمله في التحوّل؟

الفصل الخامس

المرحلة II

وضع الرؤية التنظيمية والالتزام والقدرة

المرحلة II: النتائج المرجوة من هذه المهمة

II.A.1: الالتزام بإستراتيجية التغيير ومسوّغات التغيير، وتحقيق دعم عدد كبير من أفراد المنظمة لها.
II.A.2: تفهم المنظمة لرؤية التحوّل والتزامها بتحقيقها.
II.A.3: أن يفهم غالبية الأفراد أنّ الطريقة القديمة في الإدارة ولّت، وتقبلهم للاتجاه المستقبلي.
II.B.1: أن تكون لدى المنظمة معارف التغيير والمهارات المطلوبة لتحقيق نتائج التحوّل.
II.B.2: أن يكون السلوك وطريقة التفكير المفضلان واضحين، وأن يتبناهما عدد كبير من أصحاب المصالح.

تنقل المرحلة (II) تركيزك من تحضير القادة للنجاح في التحوّل إلى مشاركة المنظمة في مبادرة التغيير. الهدف من المرحلة (II) هو بناء التزام على مستوى المنظمة وزخم وقدرة على دعم التحول والمشاركة فيه، وهي تدفع

الأفراد إلى التسريع في التغييرات الحقيقية التي تواجهها المنظمة وتحديد سبب أهمية هذا التحوّل لمستقبل المنظمة، كما أنّها تشارك أصحاب المصالح في توضيح ما يمكن خلقه هنا – رؤيتهم للمستقبل – وإشراكهم في تجربة التغيير من خلال محادثات فعّالة. هنا يمكنك أن تثبت كيف أنّ التغيير مرتبط على نحو خاص بنجاح الشركة والعمل، ويسعى إلى جعله ذا معنى شخصي لدى الأفراد.

المرحلة (II) لها هدفان رئيسان، كل واحد منهما نُوقِش في نشاطين اثنين. الهدف الأوّل، هو خلق نيّة مشتركة للوصول إلى نتائج التحوّل. كلما كانت النية المشتركة لنجاح التحوّل أوسع، كانت العملية أسهل. ماذا نقصد بـ "النية المشتركة"؟ يشير هذا المصطلح إلى انضمام عدد كبير من الأفراد إلى جهد محدد ومركز، مع هدف محدد وحل لخلق نتائج جديدة للمنظمة. جميع مستويات المنظمة هي نقاط وصول لخلق النية المشتركة. كيف نؤسسها؟ لا توجد صيغة أو تركيبة جاهزة، لكن توجد خيارات كثيرة:

- مشاركة واسعة النطاق في بناء مسوّغات التغيير والرؤية للمستقبل.
- الحوار التفاعلي الذي يعمق فهم الأفراد ويبني متعتهم واهتمامهم.
- التجارب المنظمة التي تؤثر في طريقة تفكير الأفراد وعواطفهم، مثل التدريب المتقدم للقادة أو مراسم الانتقال من القديم إلى الجديد.
- مدخلات الموظفين في مشكلات التغيير الأساسية التي تؤثر بوضوح في تفكير القائد.
- جعل الفرق واضحاً بين محدودية الطريقة القديمة في الإدارة وقيمة الطرائق الجديدة.
- مشاركة المسؤولية عن الأفعال المهمة والسلطة مع جميع مستويات المنظمة.

الهدف الرئيس الثاني للمرحلة (II)، هو بناء القدرة على التغيير التي تحتاجها لتنجح، هذا يتطلب تطوير طريقة التفكير والسلوك والمعارف ومهارات قائد التغيير في مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين، لأنك كلما تمكنت من زيادة كفاءة وقدرة منظمتك على التغيير، انطلقت جهودك للتغيير على نحو أسرع.

ستعرف أنّك قد نجحت في تحقيق هذين الهدفين حين يتحرّك عدد كبير من الأفراد في مجتمع المشروع نحو المستقبل المرغوب للمنظمة، أي حين يكونون مستعدين ومتوافقين من الناحية العاطفية، وقادرين على البدء بالعمل لجعل التحوّل واقعاً. هذه المرحلة فرصة لتنفيذ الأعمال الجريئة التي يجب أن تصممها لتوقظ وتحشد المنظمة لدعم التغيير، وتجعل المقاومة والارتباط العاطفي بالماضي في حدوده الدنيا، وحينما يراك الأفراد ملتزماً بنجاحهم في المستقبل، فمن المحتمل أكثر أن يكونوا لاعبين أساسيين في التغيير.

النشاط A.II: بناء الفهم التنظيمي لمسوّغات التغيير والرؤية وإستراتيجية التغيير

المهمة 1.A.II: إيصال مسوّغات التغيير وإستراتيجيته:

في هذه المهمة، يخبر قادة التغيير وأفراد فريق التغيير المنظمة عن التغيير من خلال البدء بإستراتيجية التواصل من المرحلة (I). نفترض أنّ حجم جهود التغيير يملي عليك تصميم إستراتيجية البداية الخاصّة بك ويفرض عمقها، وما نتحدّث عنه هنا يناسب التحوّل واسع النطاق.

العملية الأولية في إيصال فكرة التغيير هي التصريح الرسمي لقائد التغيير للمنظمة بأنّ التحوّل بدأ، ومضمون هذا التصريح، ولهجته، وطريقة

الإبلاغ عن البدء بحدوث التغيير وإيصال فكرته، لها تأثير مهم في الطريقة التي يستجيب بها الأفراد إلى التحديات الوشيكة. هذه العملية تمهد للطريقة التي سينظر فيها الأفراد إلى المديرين التنفيذيين بصفتهم قادة للتحول، وتحدد مدى الاستعداد للالتزام بالتغيير الموجود في المنظمة، وفيما إذا كان الموظفون يؤمنون بإستراتيجية التغيير الشاملة. لا تقترف أي خطأ، هذا التواصل الأوّل للتحدث عن مسوّغات التغيير ورؤيته واستراتيجيته هو عملية مهمة للتنسيق مع المنظمة والقادة، ولتحديد الشروط المطلوبة لجعل هذا التحوّل ناجحاً، وهو أحد أهم الفرص التي لديك لحشد تأييد المنظمة وخلق النية المشتركة للتغيير من خلال الحوار المتبادل والمفتوح. إنّها فرصة يجب ألّا تفوتها!

بالعموم، لقد سمع الأفراد بالتغيير، وربما انتشرت ردود الأفعال واستفحلت، ونادراً ما تبقى بعض المعلومات التي لم تتسرّب داخل المنظمة وتحفّز الشائعات. لذلك، قد تحتاج إلى أن تصمم عملية تواصل تعيد تركيز الأفراد على الجهد الذي سيُبذل، وعلى الطريقة التي سيُقاد بها، ويمكنك أن تستخدم هذه المهمة لتصحيح مفاهيم وتصورات الأفراد عن التغيير، إذا كان هذا ضرورياً. أنت تريد للأفراد أن يتحدثوا عمّا هو ممكن، وليس كم هو سيئ. ملخص مشروع المرحلة (I) وتقييم قدرة الأفراد على التغيير مصدران جيدان لمدخلات تصحيح المسار.

هذه المهمة يجب أن تُصمم كعملية بدلاً من كونها حدثاً. تذكّر المستويات الخمسة لأنموذج التواصل الذي ذكرناه سابقاً في المهمة (I.E.9)، هذا يفترض أنّ عملية التواصل يجب أن تتضمن منح فرص متعددة

للموظفين كي يسمعوا رسالتك ويتحدثوا ويفكروا فيها، ويصوغوا أسئلتهم، وتُناقش مخاوفهم. ستمكن الفترات بين المحادثات الموظفين من مناقشة مخاوفهم مع الموظفين الشركاء، وهذا بدوره سيخلق المزيد من الأسئلة لتُطرح. أخيراً، ستخلق المعلومات فهماً وقبولاً أكبر. احترام الطبيعة "العملية" للتواصل الفعال سيساعد في ضمان الانطلاقة والبداية الناجحة للتحوّل وبناء كمية كافية من الالتزام والنية المطلوبين.

قد تكون تنفذ عملية صياغة الرؤية المشتركة التي هي محور المهمة التالية. هذه السلسلة من التفاعلات مع الموظفين قد تكون أيضاً فرصة رئيسة لمشاركتهم في تصوّر المستقبل الذي يتوقون إلى خلقه، وبذلك قد تمزج بين إستراتيجية بدء التواصل وعملية صياغة الرؤية.

رد فعل الأفراد الأولي على التحوّل قد يتلوّن بثلاث ديناميات: **(١)** اهتمامهم بما يعنيه التغيير لديهم على الصعيد الشخصي، **(٢)** ارتباطهم بالوضع الراهن، **(٣)** المشاعر التي لا يزالون يشعرون بها من التغييرات السابقة التي تأثروا بها سلباً. إذا كانت لديهم ردود أفعال عنيفة، فحتماً عليك أن توصل المعلومات نفسها عن التحوّل في مناسبات عدّة وبطرائق مختلفة.

أكثر من ذلك، "بيع" المستقبل بالكلام وحده لا يكفي، على القادة أن يخلقوا طريقة تمكّن الأفراد من اختبار وتجريب قيمة المستقبل لديهم خلال سلسلة الاتصالات هذه. إذا كان القادة يوصلون بأنّ هذا التحوّل سيكون مختلفاً جداً عن التغييرات السابقة، فعليهم أن يتركوا وقتاً للأفراد كي يراقبوا ما إذا كان سلوك القادة يتطابق مع كلامهم، سيراقبهم الأفراد كالنسور كي يروا ما إذا كانت نية القادة أن يقودوا هذا التحوّل على نحو مختلف حقيقةً،

أو لا، وهذا صحيح، ولا سيما إذا كنت تغيير ثقافة المنظمة، فوضع ثقافتك المرغوبة بالكلام فقط تبدو "فكرةً جيّدةً" حتى يشعر الأفراد فعلياً بفوائدها في الوقت الحقيقي، ويدركوا أنّ المعايير الجديدة والسلوكات ستستمر وتدوم مع الوقت.

هنا أحد السيناريوهات الموصى به لتصميم عملية التواصل الأولية، وهو يهتم بالعديد من العوامل المشتركة المؤثرة في المنظمة في بداية التغيير، وتتضمّن مجموعة متنوعة من آليات وطرائق التواصل. تخيّل نفسك في هذه القصّة وأنت تقرؤها، كي تعيد صياغتها بما يتناسب مع التحديات التي تواجهها اليوم.

سيناريو تمهيدي للتواصل الفعّال:

يُجري الراعي وقادة التغيير الأساسيون، وممثلون محددون من إدارة وموظفي مجموعات أصحاب المصالح، عملية التواصل الأولية شخصياً من خلال اجتماعات تضم عدداً كبيراً من الأفراد، أو من خلال المؤتمرات عن بعد أو الفيديو. يتحدّث أكثر من شخص لتعزيز التواصل، وضمنهم ممثلو مجموعات كبيرة من أصحاب المصالح. يشاركون مسوّغات التغيير وإستراتيجيته، ويطلبون مدخلات للرؤية في المستقبل. هذا تتبعه سلسلة من اللقاءات المفتوحة – أو النقاشات عبر الشبكة أو المدونات – التي تتعاقب في المنظمة ومجتمع المشروع، التي يقودها جميعها المديرون التنفيذيون والمديرون والموظفون الذين عملوا على مسوّغات التغيير، وتحتاج إلى فترات قصيرة بين الجلسات أو الأحداث كي تسمح للموظفين بالحديث عنها ونشر ما سمعوه عفوياً وتلقائياً.

في اللقاءات المفتوحة و/ أو جلسات النقاشات عبر الشبكة أو المدونات، المسؤولون عن التغيير والراعون له سيناقشون صراحةً ما قيل في عملية التواصل الأولية، والحقائق وتصوراتهم، وأمانيهم ومخاوفهم، وسيعرض أيضاً المديرون والموظفون تصوراتهم، وسيسأل الحضور أسئلة ويعربون عن مخاوفهم، وسيستمع القادة بعناية إلى أسئلة الحضور ومشكلاتهم، ويجيبون عنها جميعها بأفضل طريقةٍ ممكنة. سيشاركون نواياهم وخططهم، ويحددون المشكلات التي ليس لها أجوبة بعد، وسيلتزمون بوضع هذه المشكلات في عملية التخطيط لأخذها في الحسبان. من خلال هذا التبادل، سيجمع القادة علناً تأثيرات عن التحوّل، التي ربما لم يكونوا يلاحظونها في الأصل، وسيعملون هذا مع اعترافٍ عامٍ وشعبيٍّ يعمّق مشاركة الأفراد.

تالياً، تأتي المحادثات الفرعية الميسرة عن ردود الأفعال العامة أو المشكلات الأساسيّة (أو المدونات على الإنترنت)، التي تسمح بالمشاركة الفعالة لجميع المشاركين، وترسل الرسائل الرئيسة من المجموعات الصغيرة الفرعية إلى المجموعات الكبيرة (أو المؤتمر الرئيس عبر الإنترنت) لتقدّم في عرضٍ تقديميٍّ كي يجيب القادة عنها. ينهي القادة كل اجتماع (أو كل مؤتمر تفاعلي) بطلب متطوعين لتشكيل فريق شبكة غير رسميّة من المؤيدين للتغيير، الذين ستُطلب إليهم مدخلات عن الرؤية المستقبلية، وتقديم اهتماماتهم الوظيفية عندما يُخطط للتحوّل ويُنفّذ.

في غضون الأسبوعين التاليين، يسهل قادة الفريق النقاشات في فرق العمل أو يستخدمون مدونات عن التحوّل ونتائجه وآثاره لدى الفريق

والأفراد. تتولى الفرق مهمة تحديد العمل الذي ستنجزه تماماً، والمعوقات التي من المحتمل أن تظهر في وجه جهودهم، والشروط الضرورية لنجاح هذه الجهود، قد يطلبون أيضاً تصميم متطلبات لحالة مستقبلية أفضل.

الخطوة التالية هي آلية تواصل شاملة وجماعية توفر تقريراً عن الحالة الراهنة لجهود التحوّل، وتلقي الضوء على الأفعال التي نُفِّذت، والنتائج التي ظهرت كنتيجة مباشرة للمدخلات السابقة للموظفين، ويشارك القادة قصصهم التي تحكي عن دور أصحاب المصالح المتعددين الذين كانت لهم رؤى أو إنجازات أو أسهموا في حشد الجهود لتنفيذ التغيير بصفتهم عنصراً أساسياً لنجاح التحوّل.

ما الذي يجب إيصاله إلى الأفراد، وكيف تثبت التحوّل:

مضمون أو محتوى العملية الأولية لإيصال فكرة التغيير مهمة تماماً كالعملية وأسلوب إيصالها. غالباً، يُوصّل المضمون فقط عبر القادة في المستويات العليا. نقترح أنّ انتقاء واختيار المديرين والموظفين – وأيضاً قادة التغيير – أيضاً له دور مهم وفعّال في إيصال فكرة التغيير، ومشاركتهم تجعل المضمون أكثر مصداقية وتثبت أنّ التغيير يحدث فعلاً. هنا أحد السيناريوهات لما يمكن أن يعمل قادة التغيير على إيصاله.

تخيّل أنّ قادة التغيير عبقريون ونشيطون، ويدعونك إلى التغيير بطريقتهم الخاصّة؛ يبدؤون بشرح الأسباب التي أدّت إلى هذا التحوّل، وما الذي حدث حتى الآن، ويشيرون إلى الإنجازات التاريخيّة والأحداث الفخورين بها، ويصفون كيف أسهم كل إنجاز في نجاح المنظمة. القادة صريحون وصادقون في النقاط التي ركزوا عليها، وشاركوا تجربة تأثّر

تفكيرهم بالمعلومات الجديدة، واعترفوا أنّهم سمعوا نداء التنبيه لهذا التحوّل. يتحدّث الراعي والمديرون والموظفون كل واحد منهم عن الجانب الذي يخصّه في المنظمة، يصفون مسوّغات التغيير بعباراتٍ قويّة، ويربطون المسوّغات السبعة جميعها، ويخاطبون مباشرةً التحديات التي تواجهها المنظمة، ويركزون على أهميّة التغييرات في الثقافة والسلوك وطريقة التفكير.

يذكر قادة التغيير الطريقة التي ستُقاد بها الجهود، ويشكلون فرق الموظفين (تعيين الموظفين)، ولا سيما إذا كان أسلوبهم مختلفاً تماماً عن الماضي. يقدّم الراعي قائد عملية التغيير ودوره وصلاحياته، ويوصلان فكرة أنّ كل من يضيف قيمة إلى هذا الجهد هو قائد للتغيير، أيّاً كان موقعه أو مستواه في المنظمة، وإسهام كل قائد مطلوبة، ويلقيان الضوء على العناصر الأساسية في إستراتيجية التغيير، بما فيها المبادرات الأساسية والتغييرات في الثقافة، ويعلنان عن أعمالهما الجريئة (فقط إذا فعلوا هذا لن يسرقوا أي عندما يشاركون فعلاً) والقرارات الأخرى ذات الصلة بالهياكل الأساسية وشروط النجاح.

يحدد قادة التغيير شكل المعايير الجديدة لتصحيح المسار، ويقرّون أنّ هناك بعض ممارسات التغيير التاريخيّة في المنظمة التي يجب استبدالها حالاً اعتماداً على الرؤي الجديدة، ويوضحون أنّ التحوّل ينسجم مع الأعمال الأخرى في المنظمة، ويضعون الخطوات المطلوبة في كل نشاط مع مسوّغاتها، كما يوصلون فكرة تفهمهم للعبء الإضافي الذي قد تلقيه هذه الخطوة على القوى العاملة، ويوضحون الطريقة التي سيقومون بها بأفضل ما في وسعهم لتوفير الموارد الكافية والملائمة لنجاح التحول، وتوفير القدرة

لتمكين الأفراد من النجاح إنجاز إسهاماتهم في هذا التحوّل مع الحفاظ على مصلحتهم وأدائهم الحالي.

يضيف قادة التغيير بصماتهم إلى التحوّل بمشاركة ما هو مطلوب منهم كقادة إستراتيجيين للتغيير، وكممثلين لكل مستوى في المنظمة، ويوضحون أنّ طريقة تفكيرهم وتصوراتهم تتغيّر لتمكين هذا الجهد وتعزيز فكرة أنّ تغير طريقة التفكير مطلوب أيضاً في المنظمة، ويشاركون الطريقة التي سيُدعى من خلالها الأفراد إلى المشاركة، ويوفرون حجة دامغة لكل الأفراد لجمعهم معاً لتقديم أفضل ما لديهم من إسهامات. يخبرك قادة التغيير أنّ هذا الجهد سيفيد العديد من الموظفين ومجموعات الإدارة، ويتحدثون بصراحة وصدق عن مجموعات محددة ستتأثّر سلباً بهذا الجهد، لكنها ستُعامل بإنسانية وعدالة.

يحدد قادة التغيير أيضاً شكل اللغة والسلوك الجديدين، إذا كان هذا ملائماً، بالتأكيد هم لا يملكون جميع الأجوبة عن المستقبل، لذلك يريدون من الجميع أن يبقوا يقظين للمعلومات الجديدة والتعلّم، وهذا مختلف تماماً عن الطريقة العادية لعمل الأشياء. يصف القادة التحوّل بأنّه رحلة ينبغي أن يقوم بها الجميع، وهذه الرحلة ستتضمن مزيجاً من الخبرات والاكتشافات، ويصفون الحاجة إلى تغيير الثقافة والإعلان عن هذا بأنّهما أمران ضروريان للنجاح، لأنّه إذا كانت ثقافة المنظمة الحالية تعوق تحمّل المخاطر وتُغيّر خطة التغيير، يعترف القادة ويقرّون علناً الحاجة إلى قيادة هذا التحوّل بطريقةٍ مختلفةٍ، ويحددون الفرص القادمة المحتملة إذ يطلبون إلى الأفراد توفير المدخلات، وضمنها مدخلات عملية صياغة الرؤية على نطاق المنظمة، وإذا

التزموا ببناء قدرة قائد التغيير في المنظمة، فإنّهم يدعمونها ويوطدونها كأحد الأهداف الرئيسة للنجاح في التحوّل، ويجب أن تلاحظ أنّهم يعدّون أنفسهم مسؤولين عن أن يكونوا أكثر وعياً بصفتهم قادة للتغيير.

يؤكد القادة مجدداً على أنّ التحوّل هو مهمة جريئة، وأنّ الالتزام الكامل مطلوب من الجميع من أجل النجاح الجماعي للمنظمة، ويقدرون مكانة المنظمة، ويوضحون أنّ الفصل القادم من حياتها هو الأهم والأكثر تحدّيّاً، ويصلون إلى نتيجة مفادها أنّ التزامهم الشخصي بعمل ما هو مطلوب منهم هو أمرٌ ضروري لخلق واقع جديد بطريقةٍ تفيد المنظمة، وأصحاب المصالح (أو المرضى أو المؤسسين)، وأفرادها.

المهمة 2.A.II: وضع عملية لخلق الرؤية المشتركة والالتزام بتحقيقها:

لا يوجد محفّز لتسريع التغيير أعظم من الأفراد الذين يملكون رؤية مشتركة، والملتزمين تنفيذها. في المهمة (3.F.I)، وهي تحديد عملية لوضع الرؤية المشتركة، تصمم إستراتيجية لمشاركة المنظمة في عملية صياغة الرؤية، ويضع القادة أحياناً رؤية التحوّل بأنفسهم ويعلنونها، لذلك توصياتنا لك هي أن تشارك أصحاب المصالح في بناء الرؤية المستقبلية بالتنسيق مع المديرين التنفيذيين، وهذا الأمر صحيح ولا سيما إذا كنت تغيّر ثقافة المنظمة، وأيّاً تكن إستراتيجيتك، فستنفذها هنا. تذكّر أنّك قد تدمج عملية صياغة الرؤية بالنشاطات التي تهدف إلى إيصال فكرة التغيير أوّل مرّة.

هناك ثلاثة أجزاء لصياغة الرؤية؛ الجزء الأوّل، هو الوصول إلى اتفاق حول مضمون الرؤية أي الاتجاه الحقيقي للتحوّل ونتائجه. الجزء الثاني، هو

صياغة عبارة الرؤية بإتقان بكلماتٍ تجمع الاحتمالات الحاسمة لما سوف ينتج عن التغيير. الجزء الثالث، هو التأكد من أنّ المنظمة كلها تفهم الرؤية وتلتزم بجعلها حقيقة، ونتيجة الجزء الثالث هي خلق نيّة مشتركة لإنجاح التحوّل، لذلك يجب أن يكتشف الأفراد الأماكن المناسبة لهم، والأدوار التي يجب عليهم أداؤها في التحوّل، والأعمال المطلوبة منهم، فإذا أنجز الأفراد هذه الأمور برضاهم، فسيوافقون على التغيير.

يمكن للقادة أن يختاروا إنجاز الجزأين الأولين من صياغة الرؤية – أي يطورون المضمون ويصوغون كلمات الرؤية – أو يمكنهم أن يستفيدوا من مشاركة أصحاب المصالح لإنجازهما، وهما يستغرقان تقريباً الوقت نفسه اللازم لإنجاز الأجزاء الثلاثة من صياغة الرؤية باستخدام المشاركة، وحينما يطوّر القادة المضمون ويصوغون الكلمات بأنفسهم، يستغرق خلق نيّة جماعيّة وقتاً أطول، ويمكن أن تكون عملية تحديد المضمون وصياغة الكلمات من قبل أعداد كبيرة بطيئة، لأنّ النية الجماعية تُخلق في الوقت نفسه.

تحديد مضمون الرؤية:

ما النتيجة المثالية للتحوّل؟ يوفر لك الدليل **(**1.5**)**، وهو عبارة عن ورقة عمل تضمّ أسئلة لصياغة الرؤية، أسئلة عدّة تساعدك في بناء رؤية أقوى لجهدك، وكل سؤال تنتج عنه محادثات مختلفة عن الشيء نفسه؛ أي عن النتيجة التي تريد أن يخلقها التحوّل، يجب عليك ألّا تستخدم المعلومات جميعها التي تنتج عن هذه الأسئلة، لكن أجوبتها تعزز وتحسن المحادثات المتعلقة بالرؤية.

كتابة عبارة الرؤية:

تُصاغ عبارات الرؤية بكلمات حاسمة ذات معنى لدى الأفراد، وينبغي أن تكون كوقود لإثارة ومتعة الأفراد، فالكلمات اللطيفة والآمنة لا تزعج الناس، لذلك يجب أن تكون عبارات الرؤية جريئة وفيها تحدّ، فعبارة "نحن نريد أن نكون الأفضل" لا تميّزك عن أي شخصٍ آخر يفكر في رؤيته، لكن عبارة "تقطع سيارة الأسرة ٧٥ ميلاً في الغالون"، أو "ماء نظيف لكل إنسان"، هما مثالان عن عبارتين تحملان بعض الطاقة لدى الأفراد! لذلك يجب عليك أن تستخدم الكلمات التي تحفّزهم.

بدلاً من كتابة عبارة الرؤية بالزمن المستقبل، الذي يصف شيئاً لم يُخلق بعد، من الأفضل أن تكتبها بصيغة الحاضر، يجب أن تصف رؤيتك كما لو أنّها واقعك الحالي، وهذا يجعل الأفراد يتصرفون كما لو أنّ رؤيتهم حقيقة، الأمر الذي يغير طرائق تفكير الأفراد في العمل ويحشد الزخم الإيجابي لإجراء التغيير.

بناء ملكية جماعية للرؤية:

تصميم عملية لبناء شراكة لخلق رؤية جديدة ضمن المنظمة هو أولوية أو موازٍ لصياغة عبارة الرؤية، وهذا الإعلان لا يعني فقط نشر الكلمات؛ إذ يعتقد عديد من القادة أنّ إعلان الرؤية يكفي للتنفيذ، لكنه في الحقيقة إعلان مربك من ناحية الالتزام العاطفي والتداخل الذهني المطلوبين للتنفيذ. مرّة أخرى، تذكّر أن تتناول أنموذج مستويات التواصل الخمسة في إستراتيجية تنفيذ الرؤية، على الأقل المستويات الأربعة الأولى منه. يجب على الأفراد ألّا يفهموا الرؤية ويلتزموا بها فقط، بل يجب عليهم

أن يتحدثوا عنها كي يعرفوا كيف تغيّر أعمالهم وحيواتهم، وبذلك يمكن لهم أن يقرروا أي مستوى من الالتزام سيجعلها حقيقة، وإذا لم تشارك عبارة الرؤية بطرائق لها معنى لدى الأفراد، وتمكنهم من مناقشتها والتفكير فيها، فستخسر فرصة كبيرة لبناء هذا الزخم، عُد إلى المهمة السابقة في عملية إيصال مسوّغات التغيير وراجعها، وتفقد أين وكيف يمكنك أن تنفذ رؤيتك.

تذكّر أنّه بعد مشاركة الرؤية، يجب على كل قسم من أقسام المنظمة أن يستكشف آثارها ونتائجها على عملياته وثقافته، وعملية إعلان الرؤية التي تصممها ينبغي أن تتضمن هذا التصميم وفرصاً عدّة للتحدّث، وتذكّر أنّه في المرحلة (III)، ستصمم حالة المستقبل بمصطلحاتٍ واقعية فعلية نعتقد أنها ستجعلك قريباً من تحقيق رؤيتك. بعدها في المرحلة (V)، ستقوم رسميّاً بعملية تحليل أثر عميق لهذا التصميم، وستشارك الأفراد في دراسة الأثر في ممارسات التشغيل، والمعايير المتعددة الموجودة حالياً. الآن فقط، ستعرف أنّ الأفراد سيفكرون في أثر الرؤية في عملهم، ويتحدثون عنه.

الدليل (1.5): أسئلة عن الرؤية

ورقة عمل
• ما النتيجة المثالية للتحوّل؟ • ما الهدف من إنجاز هذا التغيير، بعيداً عن خلق فائدة أعظم؟ • ما الاختلاف الذي سيُحدثه في حياة العملاء والمستهلكين؟ • ما الاختلاف الذي سيُحدثه في حياة الأفراد في المنظمة؟ • كيف سيضيف قيمة إلى أصحاب المصالح؟

- كيف سيساعد هذا التحوّل المنظمة في تلبية متطلبات السوق على نحوٍ أفضل؟
- ما أكثر شيء يحمّسك لإنجاز هذا التغيير؟
- ما نقاط القوة التي أصبحت موجودة لدى المنظمة الآن، والتي ستدعمها في المستقبل؟
- ماذا سيحدث إذا لم تكمل المنظمة هذا التحوّل بنجاح؟ ما الذي ستخسره؟ ما هي المخاطر؟
- كيف ستعمل المنظمة على نحو مثالي للوصول إلى هذا الواقع؟
- ما الهيكلية، والتكنولوجيا، والظروف المالية المثالية لدعم هذه النتيجة؟
- ما الثقافة الأنموذجية للمنظمة للوصول إلى هذه النتيجة؟
- ما طريقة التفكير، والسلوك، والقيم المثالية التي يجب أن تتوافر في القادة والموظفين لدعم هذا التحوّل؟

حالة أنموذجيّة

عمدت إحدى شركات الهواتف الكبيرة إلى توظيف إستراتيجية إبداعية جداً لإعلان وتعميم الرؤية الجديدة القائمة على القيم؛ إذ صَممت، بعد الانتهاء من وضع هذه القيم والسبب وراء اختيارها، جوهرة – دبوساً – كي يرمز إلى القيم الأساسيّة للرؤية الخاصّة بهم، وبادروا بعملية نشر رؤيتهم بجعل كل فرد من أفراد المجموعة يعطي "دبوساً" لفردين آخرين من المنظمة يثبتان وجود القيم الجديدة فيهما من

خلال سلوكهما، كل فرد يعطونه "دبوساً" يُخبرونه قصّة القيم ويعطونه مع الدبوس بطاقة كُتب عليها قَسَم بأن يكون مخلصاً لهذه القيم، حينها طلب أفراد المجموعة من كل فرد من أولئك الأفراد بأن يمارسوا الطقوس نفسها بإعطاء الدبوس لفردين آخرين من المنظمة وإخبارهما بقصّة القيم. أعطي لكل شخص دبوسان وبطاقتان ومهمة إكمال هذه الطقوس حتى حصل عدد كبير من الأفراد على الدبوس، ووصلت الرؤية الجديدة إلى الآخرين.

مثّلت الطبيعة المنظمة للمراسم القيم والرؤية الجديدتين بسرعة وإخلاص أكثر من أي إعلان رسمي آخر، فعملت المنظمة على تصميم نسخة كبيرة من الدبوس مصنوعة من الغرانيت، ووضعتها في بهو المقر الرئيس للمبنى لتمثل أهمية رسالته لدى المنظمة كلها، وشيّد كل مبنى من مباني الشركة "جداراً للقيم" في البهو لعرض صور الأفراد الذين يعيشون هذه القيم، وهذه الصور كانت تُغيّر ربعياً للحفاظ على زخم هذه القيم حيّة.

المهمة 3.A.II: إثبات أنّ الطرائق القديمة في الإدارة قد ولّت:

في كل تغيير هناك دينامية موجودة تُدعى التقاعس أو الخمول؛ إذ يكون الأفراد متعلقين بالطرائق القديمة ولا يتقدمون، وهذه الظاهرة حقيقية جداً في المنظمات التي اعتادت طريقتها العادية في الإدارة أو الاستثمار في المستوى الحالي من النجاح. لذلك، للتغلب على الخمول والعطالة، يجب على الأفراد أن يدركوا أنّ المستقبل الموعود مع التحوّل

أفضل وأهم من الماضي أو الحاضر، كما يجب أن يفهموا العلاقة بين الماضي والحاضر ومعنى ما تطلب منهم عمله، وهذا صحيح، ولا سيما إذا كنت تغيّر ثقافة المنظمة. وإلّا، لن يكونوا راغبين في التغيير.

بالاعتماد على حجم التحوّل، قد يشعر الأفراد بالحزن أو الغضب عندما يتركون وراءهم العمل أو الطرائق القديمة في الإدارة، التي أخلصوا لها، وهذا متوقع، لكن إلى أن يتخلى الأفراد عن الواقع الذي يعيشونه، لن يكونوا قادرين على احتضان أي شيءٍ جديدٍ؛ لن يجبرهم أي توسل أو ترويج أو إجبار على التخلي عنه، لذلك يجب أن تتأكد من أنّك تشعرهم بالتقدير والاحترام على ما كانوا يفعلونه حتى اللحظة التي تخبرهم فيها بأنّها لم تعد الطريقة المناسبة. تذكّر هذا وأنت تخطط لتغيير الثقافة وإستراتيجيات الأفراد.

ثمة طريقتان أساسيتان لأداء مهمة لفت انتباه الأفراد - إمّا فجأةً وإما بالتدريج، ولقد ناقشنا الأعمال الجريئة في الفصل الثالث، إذ يمكن أن تخلق نشاطات للأعمال الجريئة التي ستكون نداءات تنبيه مصورة ومدهشة توضح بأنّ الطرائق القديمة ميتة الآن، كما في الحالتين الآتيتين، أو يمكنك إيصال هذه الرسالة تدريجياً مع مرور الزمن من خلال أعمال أكثر استقراراً، لكننا نفضل أن تستخدم الطريقتين معاً؛ إذ يجب أن تكون متأكداً من أنّك تستخدم الأعمال الجريئة لتثبت أنّ الطريقة الحالية للقيام بمهمة ما لم تَعُد تخدم الهدف منها، وأنّ المستقبل سيكون مختلفاً جداً. مرّةً أخرى، كن واعياً جداً لرسائلك من تغيير المعايير الثقافية القديمة، طالما يوجد لدى الأفراد ميل لاستعادتها والإبقاء عليها، وقد تحتاج إلى استخدام سلسلة من الأعمال الجريئة لإثبات نيتك في تغيير الثقافة.

حالة أنموذجيّة

في أحد الأيام جمع قادة شركة للفولاذ أعضاء فريق إدارة المؤسسة الأضعف أداءً في الصباح الباكر جداً، وطلبوا إلى المديرين أن يقرؤوا بأنفسهم عناوين صحف البلدة في ذلك اليوم معاً في الوقت نفسه، ومن دون علم المديرين، طبع قادة الشركة طبعة مميزة "داخلية" من الصحف من أجل هذا الاجتماع فقط، وكان هدفهم من هذا الأمر أن يعطوا المديرين نداء تنبيه عالياً جداً.

قالت عناوين الصحف، "مؤسسة الفولاذ في طريقها إلى الإغلاق بسبب ضعف الأداء - تاون في طريقها إلى الإفلاس!" استغرقت عناوين الصحف ثواني عدّة ليظهر تأثيرها في المديرين، وترك القادة المديرين غارقين في ثقل وقع الأخبار الزائفة. بعد ذلك، كشفوا لهم أنّ هذه الصحيفة مزيفة، وبدأ النقاش حول التغيير الوشيك.

حالة أنموذجية

أراد قادة شركة للتصنيع أن يوضحوا لمنظمتهم أنّ خط الإنتاج القديم الناجح سيُستبدل بنسخ متطورة أكثر من الناحية التكنولوجيّة، لكنهم لا يريدون التقليل من الاحترام والشهرة التي أنتجها الخط القديم. أقام القادة متحفاً في بهو المقرات الرئيسة للمؤسسة. تحت الزجاج، في المتحف، كان هناك صفٌّ طويلٌ من عينات رئيسة من المنتجات التي تقاعدت سابقاً، وضمنها النسخ الحالية، وبذلك قدّروا المنتجات، وكانت الرسالة واضحة أنّ كل واحدٍ منها أصبح الآن "شيئاً من الماضي."

هذه المهمة صعبة وشائكة في الحالات التي يجب أن يستمر فيها الواقع الحالي، لكن بطريقة مختلفة، ففي صناعة الاستخدامات الكهربائية مثلاً، تستمر الأعمال المعتادة المنظمة، وبدلاً من أن تكون العرض الوحيد في الشركة، فإنّها تشارك أيضاً المرحلة مع الشركات الرياديّة. في التصنيع، لا تزال هناك منتجات قياسية تصنع وتباع، لكن تخصيص الحلول المميزة يجب احتضانه أيضاً. يبقى التحدي كيف تحافظ على عمليات التشغيل الحالية ذات الصلة في حين لا تزال تشير إلى ضرورة البدء بواقع جديد.

النشاط B.II: زيادة قدرة المنظمة على التغيير:

على الرغم من أنّ المنظمات جميعها مرّت بتجارب للتغيير الرئيس، إلّا أنّ القليل منها نجح فيها باستمرار، وأغلبها عانى خلالها؛ فالكثير من القادة لم يأخذوا وقتهم ليتعلّموا من تجاربهم ويدمجوا ما تعلموه في تخطيط وإدارة التغييرات المطلوبة ليستمروا ويتقدّموا فيه، لذلك فإنّ بناء قدرة الأفراد على الاستمرارية في التغيير هو استثمار رئيس في مستقبل المنظمة.

في مقدمة هذا الكتاب، افترضنا أنّ التغيير هو الآن معيار للمنظمة، وأنّ القادة يدركون على نحو متزايد محاسن إستراتيجية تأسيس القدرة على قيادة التغيير، ووضع أسس ومبادئ أساسيّة رسميّة للتغيير في الدّاخل. افترضنا أيضاً أنّ قائد التغيير لا يعيش في قمة المنظمة فقط، بل مطلوب وجوده في المستويات جميعها، وأي شخص يتأثر بالتغيير يمكنه أن يدعم المستقبل مباشرةً.

الخطوة الأولى في تطوير قدرة أكبر على التغيير في المنظمة هي تقييم الحاجة إليها، وقد قُمتَ بهذا العمل من أجل قادة التغيير في المهمة (1.C.I)، وهنا ستحدد من الذين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم على التغيير أكثر في المنظمة، وتتبناهم.

ثمّة نوعان من التطوير مطلوبان لبناء قدرة التغيير لدى الأفراد، هما معارف ومهارات التغيير، وإعادة تنظيم ومواءمة طرائق تفكيرهم وسلوكهم. يسهل اتخاذ القرار في تطوير الأفراد في البداية لأنّه مرتبط بثقافاتهم وكفاءاتهم، كلاهما نواحٍ معروفة، على الرغم من أنّ الالتزام بتغيير السلوك وطريقة التفكير هو إعلان صريح من قادة التغيير بأنّ الأفراد يجب أن يتحوّلوا مع هيكلية وأنظمة المنظمة. يسهم تخصيص الوقت والموارد الكافية للتغيير الشخصي في إيصال مدى أهمية الأفراد في نجاح مستقبل المنظمة، لكننا غالباً ما نشعر أنّ إدراك القادة لهذا الأمر وتمويله هو طفرة أو إنجاز في تفكيرهم، وعلى الرغم من ذلك نحن ندرك أنّ المديرين والموظفين لا يتقبلون دائماً هذا النوع من التدريب، ولا سيما في الأوقات الاقتصادية الصعبة.

قد يدرك العاملون، مثل المديرين التنفيذيين، الحاجة إلى تغيير أنفسهم من الناحية الشخصية لدعم التحوّل، وقد يشعرون بالخطر والتهديد، أو الاستغلال والخوف من المشاركة في شيءٍ يعدُّونه "شخصياً" جداً، لذلك لا يريد العديد من الأفراد المشاركة فيه إذا لم يروا أنّ المديرين التنفيذيين يشكلون أنموذجاً لهذا العمل، ويجربون القيم التي يفرضونها.

يجب أن تكون هناك اعتبارات لا سيما للطريقة التي ستضع فيها هذا النوع من التطوير، إذ تجعله مقنعاً للأفراد، لذلك يجب أن تجعل التطورات جميعها مرتبطة بالحاجة إلى التحوّل وليس بسلوك الأفراد خارج بيئة العمل، كما يجب أن يدرك الأفراد أنّ الحاجة إلى التغيير تتطلب طرائق جديدة في التفكير والسلوك، وأنّها مرتبطة بالأهمية المباشرة لأدائهم، وفي هذا السياق، التطوير الشخصي له علاقة عملية بالأفراد الذين يجب أن يتغيّروا، وله فائدة لهم. مرّةً أخرى، يجب أن ينجز القادة هذا أوّلاً، وإذا كنت لم تقرأ بعد كتاب (خارج حدود إدارة التغيير)، افعل هذا لتفهم على نحوٍ أفضل ما يتطلبه هذا العمل، فهو الفكرة الأساس لهذا الكتاب.

المهمة 1.B.II: بناء مهارات ومعارف التغيير في المنظمة:

يستثمر معظم القادة في المبادئ الرسميّة لإدارة المشروع كآلية وحيدة لقيادة التغييرات جميعها، بعضهم يضيف ممارسات إدارة التغيير كي تساعدهم في التواصل والتدريب، أو في حل مشكلات المقاومة، وكما ذكرنا في كتاب (خارج حدود إدارة التغيير)، هذه المبادئ والممارسات ليست كافية كي تقود التغيير التحولي، أو معظم التغييرات واسعة النطاق. في معظم المنظمات، يتوافر قليل من التدريب لقادة التغيير عن أهمية الأفراد المميزين والديناميات العملية للتحوّل، وغالباً، لا يُكرِّس الاهتمام اللازم أو الموارد الكافية لبناء مهارات التغيير، أو ترسيخ منهج عملي مشترك، أو نشر أفضل ممارسات التغيير، لذلك حينما تخضع المنظمة للتحوّل الرئيس، تكون لديها فرصة أساسية لتطوير القدرة في أثناء خلقها النتائج، وتصف الحالة الأنموذجية التالية إحدى إستراتيجيات التطوير.

هذه المهمة من المرحلة (II) تشكل الوعي والإدراك والمهارات، والمعارف المتعددة للأفراد أو المجموعات المطلوبة لدعم التحوّل في المنظمة على نحوٍ أفضل، وتالياً البدء في تطويرها، وقد أوصينا بتعلّم أفضل ممارسات التغيير المعروفة، ومنهج وطريقة خريطة طريق قائد التغيير ومصادرها، والتصميم العملي الواعي لها، والتصحيح السريع للمسار، والكفاءات الأخرى لقائد التغيير، كما أوصينا أيضاً بتوفير هذا التدريب باستخدام التغيير الفعلي كأساس للتطبيق والاكتشاف. بعيداً عن التدريب، آليات التطوير قد تتضمن التدريب والتوجيه والاستشارة، أو آليات التواصل المتعددة، وقد تنشر سلسلة من أدوات التغيير الموصى بها على الموقع الإلكترونية لقائد التغيير للاستخدام العام، أمّا في المنظمات التي تضم خمسة مستشارين أو أكثر، فقد أوصينا بإنشاء مركز التميز لدعم وتسريع التعليم الواعي والنجاح في العمل الاستشاري.

من تستهدف في التطوير؟ فكّر في الأفراد والمجموعات في مجتمع المشروع؛ فقد أصبح لديك قادة أساسيون لعملية التغيير (المهمة 4.D.I)، الآن فكر في الإدارتين العليا والوسطى، أي مسؤولي الخط الأوّل، ومديري المشروع، ومجموعات الموظفين المشاركين في التغيير، وعملاء التغيير الداخليين والمستشارين، والقيادة الموحدة، والمجموعات الأخرى، وإذا كان هناك شركات استشارية خارجية تساعدك في هذا التغيير، فتأكّد من أنّ كل واحدة منها لديها فهم لخريطة طريق قائد التغيير، ومدى تأثيرها في عملهم، وقد تشارك أيضاً العملاء والموردين، إذا كان يجب أن يشاركوا في عملية التغيير بطريقة مدروسة.

نوصيك بأن يكون عملك قريباً من أقسام الموارد البشرية والتدريب لدمج خطط التطوير مع المدير العام التنفيذي للمنظمة، والإدارة، وإستراتيجيات تطوير الموظفين. بعض المنظمات تعدّ قدرة قادة التغيير كصفة أو مزيّة لعمليات التطوير. تأكّد من مشاركة وظيفة تطوير منظمتك لتحديد نقاط الضعف في عملها مع العملاء الداخليين لتحفيز قدرة تغيير أكبر.

المهمة 2.B.II: نشر وتشجيع تغيير السلوك وطريقة التفكير المطلوبين:

التغييرات التحولية جميعها تتطلّب طرائق جديدة في التفكير والسلوك في عدد كبير من أفراد المنظمة، والعديد من التغييرات التحولية يحقق هذا. في الحقيقة، هذه التغييرات لن تحدث ما لم يغير الناس طرائقهم في التفكير، إذاً، ما هي طرائق التفكير المطلوبة؟ هذا يعتمد على تغييرك؛ فرؤية العالم بأسلوب القائد، وسلطته وسيطرته، ومشاركته، والمسؤولية المشتركة، ووجوده في الخدمة، والحاجة إلى تعزيز العلاقات طويلة الأمد هي بعض التحولات الأكثر أهمية في طريقة التفكير، والتغييرات في السلوك قد تتعلق بمشاركة المعلومات عبر المستويات والوظائف، والتواصل الحقيقي، وتحمل المخاطر، والتعاون، والإبداع، والعلاقات الشخصية، وخدمة العملاء. لتحديد طريقة التفكير والسلوك اللذين يتطلبهما تحولك الخاص، يجب أن تفهم متطلباته الإنسانية والثقافية، وعملك في النشاط (B.I)، حيث حددت نطاق التغيير، يخبرك بهذا، حينها يمكنك تطوير خطة لنشر التغييرات المطلوبة في السلوك وطريقة التفكير في مجموعات أصحاب المصالح الأساسية والترويج لها.

الهدف من هذه المهمة أن تساعدك في وضع هذه الخطط، وعلى الرغم من أهمية هذا العمل، إلّا أنّ خبرتنا تقول إنّ القادة نادراً ما يركزون الاهتمام الكافي على الحاجة إلى طريقة التفكير والسلوك الجديدين، للأسباب جميعها التي ناقشناها، كما أنّ تجربتنا مع بعض عمالقة التكنولوجيا العالية الأكثر تقدماً وإبداعاً أظهرت ممانعتهم ومعارضتهم للتعامل مع أي شيء "شخصي"، وقد كانت تجربة ممتعة جداً لنا مكّنتنا من مراقبة الصعوبات التي يواجهها عدد من المنظمات، التي نعزوها جزئياً إلى تركيزها الزائد على النتائج الخارجية وإهمال التطوير البشري الداخلي ليتواءم مع نتائج التغيير.

في هذه المنهجية، أنت تشجع المديرين التنفيذيين، والمديرين الإداريين، والعاملين على المشاركة بفاعلية في التحوّل الشخصي ذي العلاقة المباشرة في خلق نتائج العمل الجديدة، وكي تبدأ به، قد تعقد نقاشات بشأن طريقة التفكير السائدة وتأثيرها على التغييرات الجارية التي تراقبها هذه المجموعات، وإذا طلبت اقتراحات مجهولة الاسم وأمثلة عمّا هو مطلوب، وما الذي يجب تغييره ليحدث هذا، (مثلاً في المدونة)، فستحصل غالباً على توصيات صادقة وصريحة وسديدة جداً لتأخذها في الحسبان. اربط هذه الطرائق الجديدة بإدارة الأداء وأنظمة المكافآت واجعلها حقيقية إذا أمكن ذلك.

في الحالات الأعمق، قد تبادر في "عملية متقدمة" أي بسلسلة من النشاطات أو الأعمال المصممة لزيادة الإدراك الذاتي للأفراد، وتحديد التغييرات الشخصية التي يجب عليهم عملها، وستؤسس للهدف من هذه العملية حين إيصالك لمسوّغات التغيير، ومن الممكن أن تنفذ وتعزز هذه التغييرات في مسار التحوّل الكلي، وهذا العمل يحتاج إلى دمج مع عملية بناء قدرة القائد التي بدأت في النشاط (D.I).

يمكن أن تقوم مجموعات العمل الموجودة ببعض الأعمال المتقدمة، أما بعضها الآخر فيمكن إنجازه من خلال مواقع التدريب والاجتماعات التي تضم عدداً كبيراً من الأفراد، حيث يمكن خلق خبرة مشتركة وزخم أكبر بسهولة أكثر، كما ذكرنا في عملية بناء قدرة القائد في شركة DTE للطاقة في المهمة (2.D.I) في الفصل الثاني.

حالة أنموذجية
واجه نظام الرعاية الصحية لست مناطق، وسبعة مستشفيات تحوّلاً رئيساً لدمج أنظمته وأسلوب العمليات فيه، وتفعيل طريقة إيصال الرعاية وإجراءات ضمان سلامة المرضى، ورفع نوعية الرعاية، وتخفيض التكاليف، وقد قرر المدير الداخلي لإدارة التغيير أن يستخدم منهج خريطة طريق قائد التغيير كمنهج واحد لبناء قدرة قائد التغيير وتوفير دعم دائم للتغييرات المطلوبة جميعها في خريطة طريق التحول التي مدتها سبع سنوات. في البداية، تعرّف خبراء التغيير في المنظمة وأصحاب المصالح الأساسيون من التغيير على خريطة طريق قائد التغيير في جلسة عمل طُبقت على جهد التغيير المعروف، وتضمنت هذه المجموعة بعض القادة من الأطباء الذين فهموا الحاجة إلى قيادة تغييراتهم بكفاءة أكبر، وقد أدركت المجموعات العاملة قيمة خريطة طريق قائد التغيير وملاءمتها لأسلوبهم وثقافتهم، واتفقوا على أن يقدّموا تلخيصاً عنها للمديرين التنفيذيين كما لو أنّهم رعاة للمبادرات التحولية القادمة.

بعد تحديد المجموعة الأولى من المبادرات التحولية والإعلان عنها، وُضِع جدول زمني لسلسلة من التدريبات على خريطة الطريق لقادة المبادرات، ومديري المشروعات، ومنسقي المشروعات، وفرق التغيير، وطُبِّقت التدريبات جميعها لإطلاق أو متابعة المبادرات، ودُرّب أيضاً الخبراء الخارجيون على محتوى خاص بهم عن خريطة طريق قائد التغيير، وهذا أمر له تقديره في المنظمة. في أي حال، تطلّب استخدامهم الفعال لها قدراً كبيراً من التدريب من قبل خبراء التغيير الداخليين.

شارك خبراء التغيير الداخلي عن قرب خبراء موقع (BEING FIRST)، واستمروا حتى إتقان الخريطة، من خلال استمارة أو تطبيق حيّ وتدريب مباشر، والتقى خبراء التغيير وخبراء (BEING FIRST) بفرق المشروع المتعددة لتقييم مسيرتهم وتقدمهم، وتوفير التدريب على خططهم واستخدام موارد ومصادر الخريطة، وتحديد الحاجات إلى تصحيح المسار، وقد ساعد هذا في إبقاء كل شيء في مساره الصحيح، وجعل عملية التطوير واضحة وعلنية ومرتبطة بمشروعاتهم.

التقارير المستمرة الواردة إلى نظام التحول لدى فريق قائد التغيير، المشكل في غالبيته من المديرين التنفيذيين في المنظمة، كما وفّرت هذه الجلسات الفرصة لخبير (BEING FIRST) بأن يراقب ويدرب القادة في المستويات العليا على تحويل أقوالهم إلى أفعال في التحول، ومناقشة مشكلات الشركة من الناحية الإستراتيجية، وتغيير طرائق تفكيرهم،

وسلوكاتهم، وثقافتهم. ولما انتهت المبادرات العديدة، وانضم أفراد جدد إلى الفرق، وتشكلت فرق جديدة، استمرّت المنظمة في تقديم تدريب أو اثنين في السنة حول استخدام خريطة طريق قائد التغيير إلى فرق المشروع والقادة.

أدى منهج بناء قدرة التغيير إلى نتائج أفضل بكثير، وتطلّب الكشف المبكر عن تصحيح المسار الرئيس، والتغيير في قيادة المشروع، وتأسيس ممارسات التغيير المشتركة والقدرة على قيادة التغييرات المستقبلية جميعها، فوق كل هذا أصبحت قيادة التغيير أولوية للمنظمة، وأعطت المديرين التنفيذيين رقابة إستراتيجية على عدد كبير من التغييرات المطلوبة لنجاح التحوّل.

ملخص:

بدأت الآن ببناء الزخم لتحوّلك، وأصبحت المنظمة الآن تفهم مسوّغات التغيير وإستراتيجياته، وشاركت في وضع الرؤية المشتركة للمستقبل الذي ستخلقه، وبادرتَ بالإستراتيجيات عبر المنظمة لزيادة مستوى المعرفة والمهارة للنجاح في التحوّل، وضمنها تغيير السلوك وطريقة التفكير لدى العاملين.

أسئلة استشارية للنشاط A.II: بناء الفهم التنظيمي لمسوّغات التغيير، ورؤيته، واستراتيجيته
المهمة 1.A.II: إيصال مسوّغات وإستراتيجية التغيير • كيف ستوصل مسوّغات التغيير وإستراتيجيته؟ كيف ستتأكد من أنّ

أصحاب المصالح يفهمونها ويدعمونها؟

- كيف ستتأكد من أنّ الأفراد لديهم طريقة إيجابية وسليمة للحوار بشأن ما يسمعونه وما يعنيه لهم؟
- كيف ستتعامل مع مقاومة الأفراد وتوترهم بشأن ما تخطط المنظمة لعمله؟
- كيف يريد قادة التغيير أن يُنظر إليهم في عملية إيصال التغيير هذه؟ كيف ستدعمهم لتحقيق هذه النية؟

المهمة 2.A.II: تنفيذ عملية لوضع رؤية مشتركة والالتزام بها

- كيف ستشارك المنظمة في بناء وفهم رؤية التحوّل؟
- كيف ستبني الالتزام بالرؤية الجديدة، وما الذي تحتاج إليه لتحقيق ذلك؟
- كيف ستتأكد من أنّ أقسام المنظمة جميعها تفهم دورها في وضع الرؤية؟

المهمة 3.A.II: إثبات أنّ الطريقة القديمة في الإدارة قد ولّت:

- كيف ستثبت أنّ الطرائق القديمة في الإدارة والتشغيل قد ولّت؟
- كيف ستبدي احترامك للماضي؟
- كيف ستعزز فكرة أنّ الماضي هو الماضي الذي ينبغي أن يبدأ منه الأفراد كي لا يعودوا إلى العادات القديمة؟

أسئلة استشارية للنشاط B.II: زيادة قدرة المنظمة على التغيير

المهمة 1.B.II: بناء معارف ومهارات التغيير في المنظمة

- من هي مجموعات أصحاب المصالح الذين ستستهدفهم لتطوير معارف ومهارات التغيير لديهم؟

- أي من الأفراد العاملين على مبادرات محددة في التغيير يحتاج إلى مزيد من تدريبات بناء قدرة القائد على التغيير كي ينجح؟
- كيف ستبني مهارات ومعارف التغيير المطلوبة لتدعم العمل على مشروعات التغيير مباشرة؟
- كيف ستدمج أفضل ممارسات التغيير وأدواته من خريطة طريق قائد التغيير؟

المهمة 2.B.II: نشر وتشجيع تغيير السلوك وطريقة التفكير المطلوبين

- كيف ستضع عمل التغيير الشخصي في المنظمة بحيث يكون مقبولاً ومرتبطاً بالأفراد؟
- هل ستستخدم خبراء خارجيين لتسهيل هذا العمل؟ ما المعايير التي ستستخدمها لانتقاء مورّد؟
- كيف يمكنك أن تستخدم قادة التغيير ليكونوا نماذج لهذه العملية؟ كيف يمكنهم أن يساعدوا المنظمة مع المضي قدماً في تغيير سلوكهم وطرائق تفكيرهم؟
- إذا استخدمت تدريبات بناء القدرة لدى العاملين، فكيف ستدمج النتائج لهذه الجلسات بعملية بناء القدرة الخاصّة بالقادة؟
- كيف ستعزز طرائق التفكير الجديدة والسلوك في أثناء حياة التحوّل؟

الفصل السادس

المرحلة III

تقييم الوضع الحالي لتحديد
تصميم متطلبات التغيير

المرحلة III: النتائج المرجوة من هذه المهمة

1.A.III: الانتهاء من تقييم المظاهر ذات العلاقة بواقع المنظمة الحالي؛ وتحديد المظاهر التي يجب أن تبقى في مكانها، أو تفكك، أو توضع في مكان آخر، أو تجدد.
2.A.III: تحديد أفضل الممارسات ذات الصلة، والمأخوذة من منظمات أخرى.
3.A.III: توضيح متطلبات العملاء.
4.A.III: الانتهاء من عبارة تصميم المتطلبات.

المرحلة (III) هي آخر جزء من المرحلة الأولية التمهيدية للتغيير، فقد وضعتَ أسس النجاح، وأصبحت لديك رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب، وزخم متزايد للتحوّل عبر المنظمة، وحان الآن الوقت لتحدد الحالة المستقبلية التي تحتاج إليها المنظمة، والشكل الذي ستبدو عليه،

وكيف ستلبي توقعات الرؤية، وحاجات المستخدمين النهائيين. لإنجاز هذا العمل بوعي، عليك أن تضع معلومات كافية ودقيقة لتقودك إلى عملية التصميم القادمة في المرحلة التالية. كيف ستعرف أي طريق ستسلك؟ كيف ستعرف ما هو موجود حالياً في المنظمة، والذي ستتقدم به؟ كيف ستعرف سيناريوهات التصميم المحتملة التي ستخدم احتياجات المستهلكين والمستخدمين على نحو أفضل؟ هل أعلن القادة عن أي شروط حدودية يجب أن تحترمها في تصميم الحالة المستقبلية؟

عادةً، يكون الأفراد تواقين جداً إلى التهور في تصميم سيناريوهات مستقبلية عدّة اعتماداً على آرائهم أو مواقعهم السياسيّة، بدلاً من اعتمادهم على المقاييس المناسبة. في المرحلة (III)، ستجد معلومات تحدد لك ما يعني النجاح في عبارات محددة، وما الذي تمتلكه المنظمة حالياً ويدعم هذا النجاح، إذ سيُصاغ هذا التحوّل في متطلبات تصميم ملموسة، وسوف تستخدم متطلبات تحدد شكل الحالة المستقبلية، وترضي الضرورات والحاجات التحوليّة، وضمنها حاجات الأفراد الذين يجب أن يجعلوا التغيير واقعاً.

وُضِعت هذه المعلومات من خلال سلسلة من التقييمات للحالة الراهنة للمنظمة، وللمنظمات الأخرى التي شاركت في تغييرات مشابهة، ومن حاجات المستهلكين والمستخدمين النهائيين. متطلبات التصميم هي ثمرة المهام الأربع في هذه المرحلة، وستستخدمها في تصميم حالة المستقبل في المرحلة (IV)، وإذا كان تحوّلك يُركّز على الثقافة، فستقيّم الثقافة الحالية "القديمة"، وتستخدم هذه البيانات في تحديد شكل الثقافة المرغوبة التي تتطلّبها الثقافة "الجديدة"، وتحدد ما هو موجود مسبقاً في المنظمة ويدعم المستقبل الجديد.

ثمّة فوائد قيّمة من توضيح متطلبات التصميم هي:

- تحدد توقعات واضحة للنجاح تتضمن تلبية احتياجات العملاء والمستخدمين.
- تضمن أنّ القادة متفقون على احتياجات التصميم المستقبلي لتوفيرها.
- تؤثر في خلق سيناريوهات عدّة للتصميم.
- يمكن أن تُستخدم لتقييم خيارات التصميم.
- يمكن أن تحفز تصحيحات المسار المطلوبة إبان التنفيذ.
- يمكن أن تكون جزءاً من تقييمك للحالة المرغوبة بعد أن ينتهي التنفيذ.
- يمكن أن توضح أكثر ما الموجود في المنظمة حالياً ليدعم حالة المستقبل، وما الذي يجب أن يتغير، وما الذي يجب أن نتخلى عنه.

النشاط A.III: تقييم الوضع الحالي لتحديد متطلبات التصميم المستقبلي:

المهمة 1.A.III: تقييم المظاهر ذات الصلة بالتغيير في منظمتك:

رؤيتك للمستقبل بالتعريف مختلفة عن الواقع الحالي في المنظمة، وكي تعرف كيف يختلف الاثنان عن بعضهما، فأنت في حاجة إلى تصميم وتنفيذ تقييم للمقارنة بينهما، وهذا التقييم يركز على متطلبات الرؤية من الناحية التشغيلية/ العملية، ومن الناحيتين الثقافية والإنسانية، وإذا كان تغييرك تحوّلياً، فتأكّد من أنّ هذا التقييم يدرس النواحي جميعها المتعلقة بثقافتك الحالية، ومن المهم أن نعرف الآتي:

- الأشياء الموجودة مسبقاً في المنظمة، والتي تدعم رؤيتك في كل من هذه النواحي.

- الأشياء التي يجب أن تغيرها أو تتخلص منها.
- الأشياء التي يجب أن تخلقها من الصفر.

هذه المعلومات ضرورية لتحديد شكل متطلبات التصميم، ويمكنك أن تبحث عنها في مجتمع المشروع، ولا سيما لدى الأفراد المشاركين على نحو كبير في التحوّل، لأنّهم المستخدمون النهائيون للحالة الجديدة، ويتأثرون بها أو لهم مصلحة فيها، أمّا العملاء والأفراد الآخرون من خارج المنظمة فقد يكونون مصدراً قيّماً للرؤية، وإذا وفّر القادة شروطاً حدودية في عملهم في المرحلة (I)، يمكنك أن تستخدم تلك الأشياء للتأثير في متطلبات التقييم.

تختلف دراسات تقييم التغيير عن التقييمات العامة للبحث الإحصائي، التي تجريها الممارسات التقليدية لتطوير المنظمات، وعادةً ما تكون الدراسات التنظيمية العمومية مفتوحة النهاية وعامة، وتبحث في أي شيء لا يسير أو لا يعمل على نحوٍ جيّد في المنظمة، أمّا تقييمات التغيير فقد صُممت لهدف معيّن هو توفير معلومات محددة وضرورية لوضع حالة مستقبلية واقعية، ففي سبيل المثال، إذا كان التحوّل في المنظمة يهدف إلى تأسيس منصة لأعمال التجارة الإلكترونية، فإنّ تقييمك سيسأل عن المنتجات والخدمات التي يمكن أن تُباع أو تقدّم عبر الإنترنت، وكيف يمكن التعامل مع بيع مثل هذه المنتجات بأفضل طريقة ممكنة، أي أنك لا تريد أن تسمع عن الأمور الأخرى التي تحدث في المنظمة التي ليس لها علاقة برؤية التجارة الإلكترونية تحديداً.

يمكنك أن تستخدم تقييمات التغيير لزيادة توقعات الأفراد واستشاراتهم في التحوّل، مثلاً قد تطلب إلى الأفراد ذوي الخبرة آراءهم حول أهم ثلاث

سمات مطلوبة في المنظمة أو الثقافة الجديدة لتنجح، أو قد تسألهم عن رأيهم حول أكبر ثلاث عقبات في وجه هذا النجاح، وقد تسأل المديرين أو العاملين عن النقاط التي يعتقدون أنّ المديرين التنفيذيين يغفلونها في تخطيطهم للمستقبل؛ أي بمعنى آخر ستسألهم عن أنواع متطلبات التصميم التي يعتقدون أنّها ضرورية.

يذكر الدليل (1.6)، وهو تحديد متطلبات التصميم، أنواعاً عدّة من متطلبات التصميم، ويعطي أمثلة عن كل واحد منها. قد تجد أنّ أنواعاً أخرى من المتطلبات ضرورية لتصميمك أيضاً، لذلك كن متأكداً من توضيح نوع متطلبات التصميم التي تبحث عنها قبل تنفيذ تقييمك، ويمكنك أن تستخدم هذه القائمة كورقة عمل تساعدك في تحديد متطلبات التصميم أو تخصيص ورقة عمل لا سيما بك اعتماداً على أنواع متطلبات التصميم التي تبحث عنها.

ستؤثر طرائق التقييم التي تختارها من مقابلات فردية أو جماعية، مداخلات مجموعات كبيرة العدد، أو استبانات عبر الإنترنت، ستؤثر في مستوى قبول الأفراد للتغيير، كما أنّ الدعوة إلى المشاركة فيها يوفر زخماً إيجابياً، حينها سيترقب الأفراد بعض النتائج، وسيتوقعون حدوثها، ويتوقعون أن يسمعوا هذا منك، لذا عليك أن تتأكد من إخبار المسهمين في التقييم بنتائج الدراسة، وكيف ستستخدم هذه النتائج للتأثير في تصميمك، وأن تفكّر في إيصال نتائج تقييمك إلى المنظمة كلها ليواكب الأفراد تقدّم عملية التغيير.

الدليل (1.6): أنواع متطلبات التصميم

خبراء المنظمة، الشروط الحدودية، أو "الضرورات"

ما العوامل التي يجب أن تتضمنها حتماً في التصميم؟ ما الذي يُعدّ "داخل اللعبة" أو "خارجها"؟ الفئات قد تتضمن مقاييس مالية، متطلبات العملاء أو المستخدمين، المعدات، الأفراد المشاركين، عمليات الإدارة، وقت الوصول إلى السوق، وغيرها.

أمثلة: الحد الأعظم لحجم فريق الموظفين، الاستخدام المطلوب للتكنولوجيا الموجودة.

المهمة، الرؤية، والضرورات أو حاجات الشركة

أمثلة: التمكين للتسويق الإلكتروني للشركة، والمبيعات، السماح بالمنهج المتكامل لبيع المنتجات، نشر وتشجيع خدمة أو تحقيق الاستخدام الأمثل للرعاية الإسعافية.

مشكلات التقييم

أي اهتمام أو فائدة نشأت من دراسة التقييم.

أمثلة: التمكين للإنتاج السريع أو الإنتاج في غضون عشرة أيام، التمكين للتوصيل في الموعد المحدد، ضمان إدخال البيانات الدقيقة، وفي الموعد المحدد، أو مشاركة البيانات عبر الحدود التنظيمية.

متطلبات / ومهام العمل

أي مطلب لسير العمل أو مضمون الأعمال أو الوظائف

أمثلة: مركزية الوظائف المجدولة زمنية، إقرار القرارات المالية جميعها أو الموافقة عليها، التمكين للوصول المباشر إلى سجلات المرضى.

السلوك وطريقة التفكير التنظيمية

أي متطلبات لتحديد شكل السلوك وطريقة التفكير، المرغوبين في المنظمة وإثباتهما.

أمثلة: تقييم وتأكيد أنّ مدخلات المستهلكين القدماء لتصاميم المنتجات الجديدة وتحديثات (طريقة التفكير التي تحركها قوى السوق)، التمكين لعمل الفريق، مشاركة المسؤوليات، التواصل عبر الحدودي، السماح بالمشاركة العالية والإبداع والتحكم من أعلى إلى أسفل، وتجنب المخاطر.

الآثار السياسية

أي علاقات أو ظروف تتطلب تأثيراً سياسياً، شهرة أو قوة أو سلطة.

الحفاظ على صنع القرار على المستوى الاستراتيجي في مكتب الرئيس التنفيذي، الألقاب تعكس الإسهامات، وليس السلطة الهرمية.

الحاجات / القيم الثقافية للأنموذج

أمثلة: ضمان ومكافأة مشاركة المعلومات عبر الحدودية، نشر ثقافة الخدمة، وضع سلامة المريض أوّلاً.

الحاجات التقنية

أمثلة: استخدام معدات المؤسسة الموجودة، التمكين لمدخلات سريرية لبيانات المرضى، التمكين لدمج سلس ومريح لتحديثات البرمجيات.

متطلبات الأفراد

أمثلة: الحفاظ على مستويات التنفيذ الموجودة، تحديث فرص التطوير على العمل والتدريب، جعلنا وسمنا كمنظمة "أفضل مكان للعمل".

قد تخلق أيضاً متطلبات التصميم بجعل المجيبين يجيبون الإجابات الآتية:

- "نريد منظمة (أو نظاماً، ثقافة، أو حلول التكنولوجية التقنية) قادرة على..."
- هذه المنظمة (أو النظام، إلخ.) ستكون ناجحة إذا... "
- لتلبية متطلبات العملاء، يجب أن تكون لدينا منظمة (ثقافة، إلخ.)

المهمة 2.A.III: معايير المنظمات الأخرى حول أفضل الممارسات

طالما أنّ هذه النقلة النوعية بدأت، أصبح وضع المعايير المرجعية أمراً ضرورياً، ولحسن الحظ، ينظر إليها كتكريم، ويفهمها العامة بأنّ هذه المنظمة هي "منظمة ذات معايير"، لأنّ المنظمات ذات المعايير مفتوحة لمشاركة "أسرارها" مع العالم، ويمكن أن يكون التعلّم منها قيّماً جداً في هذه النقطة من العملية، ويمكن استخدام أفضل ممارساتها الملائمة من الناحية الإستراتيجية لمساعدتهم في تحديد متطلبات التصميم.

الخطوة الأولى في هذه المهمة هي كشف المنظمات ذات المكانة "المتقدمة" من ناحية تحديد مضمون التغيير (مثلاً، خدمة العملاء، الثقافة، استخدام السجل الصحي الإلكترونية (EHR)، عمليات التصنيع، تكنولوجيا المعلومات). ضع نطاقاً واضحاً لبحثك قبل أن تبدأ به، فقد تتضمن عمليتك زيارة المواقع، المقابلات الهاتفية، الأبحاث الأدبية، أبحاث الشبكة، أو أي أشكال أخرى من البحث التي ستلبي متطلبات التصميم الموصى بها.

المهمة 3.A.III: توضيح متطلبات العملاء

هذه المهمة هي إحدى أهم المهام لتحديد ما يجب أن تحققه حالتك المستقبلية، وهي توفر طريقة لمشاركة العملاء في الطريقة التي يجب أن تتغير وفقها المنظمة لتخدمهم على نحو أفضل، وقد فوجئنا بعدد جهود التغيير التي يديرها خبراء المضمون، الذين لا يفكرون في أن يسألوا الأفراد الذين يحتاجون إليهم في تصميم الحلول للوصول إلى ما يريدونه من المضمون. مؤخراً، عرفنا بجهود تغيير حكومية بمليارات الدولارات الأميركية بدأت منذ عهد الرئيس جورج دبليو بوش من أجل إدارة الأمن القومي، وقد بذلت الجهود لوضع "سور افتراضي" لمراقبة وحماية حدود الولايات المتحدة مع المكسيك، التي تمتد إلى أكثر من ٢٠٠٠ ميل، وفي عام ٢٠٠٦، جرى التصديق على اتفاق لإنتاج نظام مراقبة مرئي على حدود **(**باترول**)**، وقد مُنِح إلى مؤسسة **(**بوينغ**)**، التي وعدَت بحل أمني اقتصادي وسريع بحلول عام ٢٠٠٩، وبعد ثلاث سنوات، ركبوا أنموذجاً أولياً تجريبياً لأوّل ٢٨ ميلاً من الحدود المكسيكية الأميركية، الذي وفّر مساعدة بسيطة، لكنه فشل في تحقيق النتائج التي وعدوا بها.

طُلِبَ إلى مدير الأمن القومي لمكتب مساءلة الحكومة أن يتقصّى عما كان يحدث، وعن القيمة التي ستُجنى من إنفاق مليار دولار، فاكتشف أنّه في أثناء حماس الحكومة وحماس شركة بوينغ للتنفيذ، أغفلوا سؤال المستخدمين النهائيين لحدود **(**باترول**)** عن احتياجاتهم والشروط التي يجب أخذها في الحسبان من حيث التكنولوجيا التي ستُستخدم في العمل، وأظهرت حدود **(**باترول**)** أنّ الأنموذج التجريبي كان غير فعال في الطقس

الصحراوي والحرارة، وعلى طول المسافات التي تتطلب دوريات للحراسة، وفي الآليات التي تسير على أرض غير مستوية جداً، لذلك سُحب النظام التجريبي، والآن يُصمم نظام جديد لمسافة الـ ٢٨ ميلاً نفسها، وهو نظام سيأخذ هذه المتطلبات للتصميم في الحسبان، على أي حال، كلّف غياب متطلبات العملاء للتصميم الحكومة الأميركية ثلاث سنوات، وأكثر من مليار دولار.

احتياجات العملاء هي الدافع الأساس للحالة المستقبلية، وتحدد مدى نجاحك، فقد يكون العملاء عملاء خارجيين، أو مرضى، أو قد يكونون أفراد المنظمة، الذين تلبي جهود التغيير احتياجاتهم؛ أي هم المستخدمون النهائيون، أو المجموعات المستهدفة بالتغيير، وقد يكونون أطباء، أو مجموعات التشغيل، أو مشرفي الصف الأوّل، أو فرق المبيعات، أو مجموعات الموظفين، أو الباحثين، أو غيرهم. الطريقة التي تبدأ بها في التواصل مع العملاء الداخليين والخارجيين، ومقابلتهم، والعلاقة معهم يمكن أن تمهد الطريق لعلاقات متبادلة وطويلة الأمد من الرضا، فكلما خلقت شراكة أكبر معهم، كانت لديك فرص أفضل للتعرُّف على احتياجاتهم المتطورة، وخدمتهم عبر الزمن، ولمّا قيّمتَ دوافع التغيير في المهمة (I.B.2)، حددتَ متطلبات السوق وحاجات العملاء، لذلك تأكد من أن تبني على هذا العمل.

أي من العملاء يشكل أفضل مصدر للاسترشاد به؟ كيف ستستخدم هذا الاستفسار لتقوي علاقتك بهم؟ فكّر في خلق مجلس للعملاء أو

أصحاب المصالح لينصحوك في أثناء التحوّل. يجب أن تكون مدركاً للتغيير في طريقة تفكيرك، وأن تعرف ما إذا كان العملاء يفكرون خارج الصندوق حين يعطونك إرشاداتهم، لأنّك ربما تضطر إلى وضع إستراتيجية لتغيير طريقة التفكير لك ولعملائك معاً، ويمكن أن يساعدك التغيير في خلق واقع أفضل لهم.

هذه ناحية واحدة حيث الجهود المدمجة مهمة، تأكد من أن تسأل قادة مبادرات التغيير جميعهم عن العملاء الذين سيتحدثون إليهم، فأنت لا تريد أن تنفر عملائك بطلباتٍ عدّة.

المهمة 4.A.III: صياغة عبارة متطلبات التصميم

مخرجات المرحلة (III) هي عبارة عن متطلبات التصميم، إذ يمكنك وضع قائمة المتطلبات هذه بتجميع خلاصة نتائج تقييمك للمنظمة، واستخدام الشروط الحدودية، وأفضل الممارسات في المنظمات الأخرى، ومتطلبات العملاء والمجموعات المستهدفة. يجب أن تراجع هذه المدخلات في ضوء رؤيتك، وأن تنتبه إلى أي ثغرة، لأنّ هذه المراجعة ستكشف لك متطلبات نقاط القوة في تصميم الحالة المرغوبة.

ملخص:

الآن أكملت المرحلة التمهيدية الأوليّة من التغيير، خذ دقيقة لتلقي نظرة على الأسس التي غطيتها؛ فقد شكّلت فريقاً من الموظفين ليبذلوا جهد التغيير، وطوّرت قادتهم لقيادة التغيير جماعيّاً، وحفّزت العاملين على جعل التحوّل واقعاً. الآن أصبح سبب التحوّل واضحاً وحاسماً ومحفّزاً، وتوفر

إستراتيجيتك للتغيير مستوى الإرشاد الضروري لتنفيذ واقعي ومتكامل، كما توفر هيكلية التغيير الموارد والدعم اللازمين للتعامل مع التحوّل في طريقة تفكير بالضغوط اليومية، وهيأت نفسك ومنظمتك لتصميم مستقبلها. الآن تقدّم إلى القسم الثاني، المرحلة الوسطى من عملية التغيير.

أسئلة استشارية للنشاط A.III: تقييم الوضع الحالي لتحديد متطلبات التصميم
المهمة 1.A.III: تقييم الجوانب المتعلقة بمنظمتك: • ما الجوانب التي ستعمل على تقييمها في منظمتك الحالية لتحديد الهوة بين ما لديك وما تتطلبه رؤيتك؟ • كيف ستقيّم منظمتك في ضوء أي شروط حدودية وضعها لك القادة في المستويات العليا؟ • إذا كانت جهودك تحولية، فكيف ستقيّم الثقافة الحالية للمنظمة مقابل ما يجب أن تكون عليه؟ • ما طرائق التقييم التي ستستخدمها؟ • أي من الأفراد أو المجموعات ستشاركهم في تقييمك؟ • كيف ستضع هذا العمل لتستمر في توليد الزخم لتحوّلك؟ **المهمة 2.A.III: معايير المنظمات الأخرى من أجل أفضل الممارسات:** • ما المعلومات التي تسعى إلى جمعها عن المعايير؟ • كيف ستحدد المنظمات ذات المعايير المرجعية؟ • كيف ستنفذ هذا البحث، ومن سينجزه؟

المهمة 3.A.III: توضيح متطلبات المستهلك:

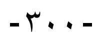
- من عملاؤك، والمستخدمون النهائيون، أو المجموعات المستهدفة في هذا التغيير؟
- كيف ستحدد متطلبات العملاء؟
- أي نوع من العمليات ستستخدمها للحفاظ على عملاءك المشاركين في تحديد شكل نتائج التحوّل؟
- من هم أفضل العملاء لهذا العمل؟
- هل تحتاج إلى تنسيق هذا الجهد بين المبادرات المتعددة؟

المهمة 4.A.III: صياغة عبارة متطلبات التصميم:

- كيف ستجمع متطلبات التصميم من البيانات التي جمعتها؟
- من يجب أن يحسّن هذه المتطلبات؟
- كيف ستضمن أنّ متطلبات التصميم ستقود إلى خلق سيناريوهات التصميم واحترام أي شروط حدودية؟

القسم الثاني

المرحلة الوسطى للتغيير



الفصل السابع

المرحلة IV
تصميم الحالة المرغوبة

المرحلة IV: النتائج المرجوة من هذه المهمة:

1.A.IV: تحديد وتعيين موظفين لعملية تصميم الحالة المرغوبة والحشد لها.
1.A.IV: وضع سيناريو الحالة المرغوبة المفضلة وتحسينها.
1.A.IV: اختبار الحالة المرغوبة حين التحضير لتخطيط التنفيذ.
1.A.IV: إيصال الحالة المرغوبة بكفاءة وفاعلية إلى المنظمة.

تركز المرحلة الوسطى من التغيير على تصميم الحالة المرغوبة، وتحديد حجم العمل، والموارد والوقت المطلوبين لتنفيذها بنجاح، وتحضير المنظمة للتنفيذ. ستجعل التحضيرات الأولية، التي أنجزتها، هذه المرحلة تسير بسهولة وسرعة.

الهدف من المرحلة (IV) هو تصميم حلول تنظيمية وثقافية محددة تمكّن المنظمة من تحقيق رؤيتها، وهنا يجب أن نوضح الفرق بين رؤية التحوّل وتصميم حالة المستقبل.

تخلق رؤية التحوّل صورة مقنعة عن واقع المنظمة حين يُنفّذ التحول بنجاح، فهي بالتعريف مسعى وامتداد درامي يُنشّط ويُحفّز المنظمة لتستمر في تحقيق نتائج رائعة ومختلفة. ويمكننا القول مجازيّاً إنّ الرؤية هي صورة المستقبل من على ارتفاع ٣٠.٠٠٠ قدم، فالرؤية تكون موجّهة وملهمة، وليس بالضرورة أن تكون ملموسة.

تصميم الحالة المرغوبة هو رؤية المستقبل من وجهة نظر أو نقطة مراقبة تبعد ٥٠٠٠ قدم، وهي أفضل تخمين للمنظمة حين أي تغييرات محددة مطلوب إليك أن تنجزها لتتقدم نحو رؤيتك والوصول إلى النتائج التي تحتاجها إستراتيجيتك في العمل. التصميم ملموس أكثر ويخاطب نطاق التغيير، فقد يتضمن تغييرات في الهيكلية والأنظمة والعمليات والتكنولوجيا وإجراءات العمل والأعمال وطريقة التفكير والعلاقات والمعايير الثقافية، وهو يبقى صورة للمستقبل، لكنها صورة ماديّة أكثر.

لتحقيق التوازن بين المتطلبات الإنسانية والتنظيمية للنجاح، تأكد من أنّ تصميم الحالة المرغوبة يخدم الأفراد الذين سيسهمون في جعلها تنجح، وليس فقط النتائج التي صُممت لإيجادها؛ أي يجب أن يوجد الثقافة، العلاقات، الجوائز، الاتصالات والتفاعلات التكنولوجيّة لدعم الأفراد والعمليات والمبيعات والنتائج أيضاً.

تستخدم نشاطات هذه المرحلة متطلبات التصميم التي وضعتها في المرحلة (III) لتطوير أفضل سيناريوهات عن الحالة المستقبلية، واختبارها، وتحديد أي سيناريو هو الأفضل والأكثر احتمالاً للتطبيق في المنظمة لتكون ناجحة. يجب أن تأخذ في الحسبان أيضاً جوانب المنظمة الحالية التي تخدم

الحالة المستقبلية، لذلك تأكّد من دمجها في عملية التصميم، ومن هذه النقطة وبعد في التغيير، تصميم الحالة المرغوبة هو من سيقود التحوّل.

النشاط A.IV: تصميم الحالة المرغوبة:

المهمة 1.A.IV: وضع عملية وهيكلية لتصميم الحالة المرغوبة:

ثمة سلسلة واسعة من الإستراتيجيات لتحديد الحالة المرغوبة، وستتنوع عمليتك اعتماداً على نوع التغيير ونطاقه، وطريقة التفكير، وأسلوب قائد التغيير، وخبرة الخبراء الداخليين المطلوبة لتصميم الحالة المرغوبة. لن تؤثر العملية التي ستستخدمها في سيناريوهات التصميم التي وصلت إليها فقط، لكن أيضاً في فهم المنظمة والتزامها بها لجعل التغيير يحدث. في أفضل الحالات، يرسم قائد التغيير عملية تصميم الحالة المرغوبة، ويضمن عمله الاستخدام الصحيح لخبراء المضمون لوضع التصميم الأمثل. هذه المهمة لا ينبغي أن تُسلّم إلى خبراء المضمون، وسنناقشها باختصار.

ينبغي أن تمكنك عملية التصميم من تحديد وتعزيز الثقافة التي تحاول وضعها وتساعدك في قيادتها، حتى إذا كانت جهود التغيير تتعلق بالهيكلية أو التكنولوجيا، وينبغي أن تحدد عملية التصميم أنموذج القيم المرغوبة، والأسس الإرشادية، وطريقة التفكير، والمعايير الثقافية التي حددتها في المرحلة (I). فمثلاً، إذا كنت تسعى نحو قوى عاملة أكثر إسهاماً من الناحية الثقافية، يجب أن تصمم حالة المستقبل بطريقة تشاركية، وقد لا يفهم خبراء المضمون الهيكلي أو تكنولوجيا المعلومات هذا المنظور أو الرؤية. لكن، على الرغم من ذلك، فهي عامل أساس للنجاح في التغييرات التحوليّة.

ثمّة عدد من الاعتبارات السياسية التي يجب أن تتذكرها حينما تصمم الحالة المرغوبة. مثلاً، من سيقدّم المدخلات؟ ما مزايا التصميم التي يجب أن تعطى لها الأولوية؟ وأي تصميم مختار ستكون له آثار سياسية؟ تذكّر هذه العوامل وأنت تتقدّم في هذه المرحلة.

إذا كنت تستخدم الموارد الداخلية لوضع تصميمك، ففكّر في تشكيل فريق تصميم من الخبراء الداخليين أو من ممثلين عن قطاعات المنظمة المختلفة التي تتأثر بالتغيير، أو تستضيف مؤتمراً عن البحث المستقبلي، أو مداخلات من اجتماعات تضم عدداً كبيراً من الأفراد. تذكّر، إذا كان تحولك يتضمن التركيز على الثقافة، يجب أن يشارك الأفراد البارعون في تحديد تفاصيل الثقافة.

الدليل (1.7): كيف تطوّر تصميم الحالة المرغوبة

- من سيراقب تصميم هذه العملية؟
- من سيشاركك في وضع السيناريوهات المتعددة للحالة المرغوبة؟
- هل ستستخدم خبير مضمون خارجي، أم ستعمل في الداخل، أو كلاهما؟
- إذا استخدمت خبراء خارجيين مع الموارد الداخلية، فكيف ستتأكد وتضمن أنّ المجموعتين تعملان بكفاءة وفاعلية معاً؟
- إذا كان التحوّل يتضمن التركيز على الثقافة، فمن هم أفضل الأفراد لتحديد تفاصيل الثقافة المرغوبة؟
- من سيقود عملية التصميم من داخل المنظمة؟ إذا كان هذا الشخص

معروفاً كخبير مضمون أساسي، فكيف ستضمن أنّه يستخدم العملية الأنسب التي تعكس الثقافة المرغوبة ولصالح الديناميات البشرية المتعددة الموجودة؟

- ما الدور الذي سيؤديه قادة التغيير والمديرون التنفيذيون في التصميم؟ هل وافقوا على متطلبات التغيير؟
- ما الدعم أو التدريب الاحترافي الذي يتطلبه فريق التصميم الداخلي؟
- كيف ستوضع سيناريوهات الحالة المرغوبة الفعلية؟ كيف ستستخدم متطلبات التصميم والشروط الحدودية لتقود هذا العمل؟
- كيف ستتعامل مع الديناميات البشرية التي تنشأ إبان العملية؟
- كيف ستقيّم سيناريوهات التصميم المتعددة؟
- ما الجدول الزمني لهذه المرحلة الكلية؟
- كيف ستقدم الدعم والموارد لهذا الجهد؟
- كيف سيُتخذ القرار بشأن سيناريو أفضل حالة مرغوبة؟

يوفر لك الدليل (1.7)، وهو الطريقة التي تطور فيها تصميم الحالة المرغوبة، أسئلة عدّة تقود تفكيرك في هذه المهمة.

استخدام الخدمات الاستشارية الخارجية:

حينما يكون حجم التحول كبيراً تظهر الحاجة إلى خبراء مختصين، ويتجه كثير من المنظمات في جهد التصميم إلى شركات استشارية خارجية، وهذا يمكن أن يكون أسلوباً فعّالاً جداً إذا كان هؤلاء المستشارون

مشاركين في العملية كاملة، وفي منهج التحوّل. وإنّما، على الرغم من ذلك، قد تنشأ المشكلات حين يرتكب المديرون التنفيذيون في المنظمة خطأين خطيرين: الأوّل، حين يعتقد القادة أنّ التغيير سيحدث عبر مرحلتين فقط، هما التصميم والتنفيذ (مرحلة وسطى ونهائية)، فبطريقة التفكير هذه يبدو من المنطقي أن تعتقد أنّ المستشارين يمكنهم أن يأتوا إلى المنظمة ويحددوا أفضل تصميم لها، وتالياً يتركون لها تنفيذ الحل بأدواتها اللا سيما، وإذا لم تقم بأي تحضيرات تمهيدية أولية للتغيير، حينها يمكنك أن تتوقع مقاومة متزايدة من الخبراء الداخليين والمستخدمين، وتواصلاً ضعيفاً معهم، إضافةً إلى المزيد من المناورات السياسية واحتمالية أكبر لتنفيذ فوضوي.

الخطأ الرئيس الثاني يحدث حين يفكر القادة في تغيير "المضمون" فقط، أي الجوانب الرسمية من منظماتهم، مثل الهيكلية، وتكنولوجيا المعلومات، أو العمليات التجارية، فأنت تسمع عادةً عبارة "هذا تنفيذ لتكنولوجيا المعلومات فقط." انتبه! يجب أن تتذكّر العناصر الثلاثة للإستراتيجية الشاملة للتغيير، وهي المضمون، الأفراد، والعملية، لأنّ التركيز الضيق على المضمون يمكن أن يؤدي، من دون قصد، إلى اضطراب أصحاب المصالح، وعملية التغيير.

تنشأ هذه المشكلات لأنّ كثيراً من الشركات الاستشارية تملك نظرة محدودة عن الأفراد ومتطلبات عملية التحوّل، ونادراً ما يفهمون فيها أهمية مشاركة الموظفين، وجاهزيتهم، أو كيف يتعاملون مع ردود أفعال الأفراد، ولا يناقشون التغيير في طريقة التفكير والثقافة والسلوك، لأنّهم لم يتدربوا أو يجربوا أو يختبروا هذه المجالات، وغالباً ما يفضلون أن يلتزموا

باختصاصاتهم الفنية، ولسوء الحظ، فهم غير معفيين أو مستثنين من التأثير سلباً في عمليات التغيير أو الثقافة، وفي الديناميات البشرية التي تظهر بقوة إبان مرحلة التصميم، ولا سيما إذا كان التغيير تحوّلياً، وإذا تركتهم بمفردهم، يمكن أن يعقّدوا على نحو خطير الديناميات البشرية والسياسية لجهد التغيير، لأنّ الخبراء لا يمكن أن يكونوا معزولين عن ثقافة وأسلوب الإدارة في المنظمة، ويجب في الأقل أن يأخذوا هذه العوامل بوعي في أثناء عملهم على تحديد شكل ثقافتك.

نحن ندعم الاستعانة بالشركات الاستشارية ذات الخبرة حين يحتاج القادة إلى خبراتها في المضمون في مرحلة التصميم للتحوّل الشامل. إنما، على الرغم من ذلك، يجب على القادة أن يحددوا هدفهم من استخدام هؤلاء الخبراء الاستشاريين، ويجب أن تتأكد دائماً من أنّ خبراء المضمون يجمعون البيانات التي يعتقدون أنّها ستنجح في منظمتك من قبل المستخدمين المباشرين من سلسلة متكاملة من أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة، كما يجب أن تتأكد من أنّهم لا يحاولون بيعك تصميماً قياسياً لمجرّد أنّه نجح في مكانٍ آخر.

بدأت منظمات عدّة في تشكيل شراكة بين خبراء المضمون (الداخليين والخارجيين) وخبراء التطوير التنظيمي (OD) أو خبراء إدارة التغيير (CM) (الداخليين والخارجيين) للاستفادة من العملية المهمة وخبرات الأفراد في التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، وذلك بسبب غياب قائد عملية التغيير البارع الذي سيراقب التغيير الرئيس. هذا منهج أو أسلوب جديد نسبيّاً،

ويتطلب نضجاً عاطفياً من الجميع لينجح، ويجب التمييز بين السلطة الصانعة للقرار، ونطاق المراقبة، وأدوار الأفراد، والإسهامات الاحترافية بوضوح، كما يجب أن تكون وسائل المراقبة وتصحيح المسار والتفاعل بين الأطراف جميعها ثابتة منذ البداية، ومن الضروري أن يضع قادة التغيير قواعد أساسية واضحة جداً لطرائق عمل المجموعات الاستشارية المختلفة مع بعضها بعضاً، ذلك لأنّ العلاقات يمكن أن تصبح فوضوية جداً إذا تُركت دون محاسبة أو مساءلة أو تنسيق. إذاً، هذه الإستراتيجية يمكن أن تعزز القيم الفريدة التي تقدمها كل شركة استشارية، بالإضافة إلى تنسيق وتوحيد عدد ونوع الخبراء الاستشاريين المستخدمين.

لاحظت الشركات الاستشارية الخبيرة الرئيسة، في معظمها، وجود مشكلة في عدم توافر عددٍ كافٍ من الخبرات الفردية والعملية في بناء القدرة الداخلية، وعدم دمج هذه الخبرات في خدمات تصميم المضمون والمواد التسويقية اللتين تقدمهما، إذ لا تزال بعض الشركات تفصِل العملية والأفراد عن المضمون، في حين يحاول بعضها الآخر دمج الثلاثة معاً، وهي تحاول أيضاً توفير خدمات تنفيذية لدعم النتائج المرغوبة في التصميم. إنما، من خلال مراقباتنا، وجدنا أنّه حتى لما كانت الكلمات جيدة على الورق، لم تتقن أي شركة بعد أيّاً من هذه التكاملات بين العملية والأفراد والمضمون على اختلاف مراتب الخبراء الاستشاريين الذين يقومون بالعمل الفعلي في منظمات العملاء، لأنّ متطلبات هذه التكاملات قد تكون واضحة لدى القادة العمليين، أمّا موظفو تقديم الخدمات في الموقع فيكون لديهم عادةً

الكثير ليتعلموه، لذلك توصيتنا لك هي أن تستخدم قائد تغيير داخلياً للعملية يمكنه أن يضع عملية تصميم للمضمون تحقق الاستخدام الأمثل لخبراتك، وتأخذ في الحسبان أفراد المنظمة وديناميات عملية التغيير.

دمج جهد التصميم عبر المنظمة:

المنظمات، في معظمها، لديها مبادرات تغيير عدّة مستقلة، بعضها يكون قيد التنفيذ وموجوداً في مرحلة التصميم في الوقت نفسه، لذلك أوصَت المهمّتان (5.E.I) و(6.E.I) بأداء مسح شامل لمبادرات التغيير جميعها في المنظمة، التي تؤثر في التحوّل الحالي، وهذا المسح ينبغي أن يكون قادراً على إخبارك بالمبادرات التي تُصمم حالياً، والتي ينبغي أن تُدمج في عمل التصميم الخاص بالتحوّل، والمبادرات التي يجب أن تكون منسّقة بالتوازي معه، والمبادرات المنفصلة كليّاً عنه. هذا التحوّل ينبغي أن ينعكس في إستراتيجية الدمج ومتطلبات التصميم للتحوّل الشامل للمنظمة، وهذا الأمر مهم، ولا سيما إذا كنت تغيّر ثقافة المنظمة، ولديك مبادرات مضمون متعددة تُنفَّذ، وستؤثّر في هذه الثقافة، لذلك يجب أن تتأكد من أنك تخاطب الثقافة بوعي في كل مبادرة من هذه المبادرات.

المهمة 2.A.IV: تصميم الحالة المرغوبة:

بعد أن أصبح الأفراد الذين اخترتهم لتطوير الحالة المرغوبة على معرفة بمهامهم وأدوارهم، وأصبحت عملية التغيير واضحة لديهم، يمكنك أن تتقدّم في العمل المهم، وهو التصميم الفعلي للحالة المستقبلية، لذلك يجب

أن تتأكد من أنّهم يستخدمون متطلبات التصميم التي طورتها في المرحلة (III) لوضع وصياغة سيناريوهات عدّة لأخذها في الحسبان.

قبل أن تبدأ يجب أن تراجع أدوار المديرين التنفيذيين في عملية التصميم وصناعة القرار. عادةً، يريد المديرون التنفيذيون أن يبقوا قريبين من عملية التصميم كي يضمنوا أنّ الأمور تسير في الاتجاه الذي تريده، وهذا الأمر يمكن أن يكون مفيداً طالما أنّ الأدوار وصناعة القرار بقيت ثابتة وفق اتفاقات التهيئة السابقة أو تُستبدل كليّاً بموافقة الجميع على المشاركة في التصميم. وجود أفراد في السلطة خطوة غير مناسبة، وممارسة السيطرة والتحكم في هذه المرحلة أو النقطة يمكن أن يتسبب بضررٍ جسيمٍ في ثقة الأفراد بوضع تصميم سليم ونتائج سليمة.

سيدلّ نطاق التحول وأي شروط حدودية على النقاط التي يجب أن يغطيها عمل التصميم؛ فقد يتطلب التصميم أي جانب من جوانب المنظمة مثلاً تطوير منتج أو خدمة، تطوير العملية التجارية، إعادة تصميم العمل و/ أو المنظمة، الثقافة، التكنولوجيا، أنظمة المعلومات، أو تصميم البرمجيات، وقد يتطلّب كل جانب عملية تصميم فريدة لا سيما به، لذلك يجب أن تتأكد من أن تبحث عن الخبرة للوصول إلى أفضل التصميمات لكل جانب من جوانب المضمون في نطاق التغيير، كما يجب أن تتأكد من أنّ القطع المصممة جميعها تتناسب مع بعضها في صورة واحدة متكاملة تنفذ على الأرض فعلياً.

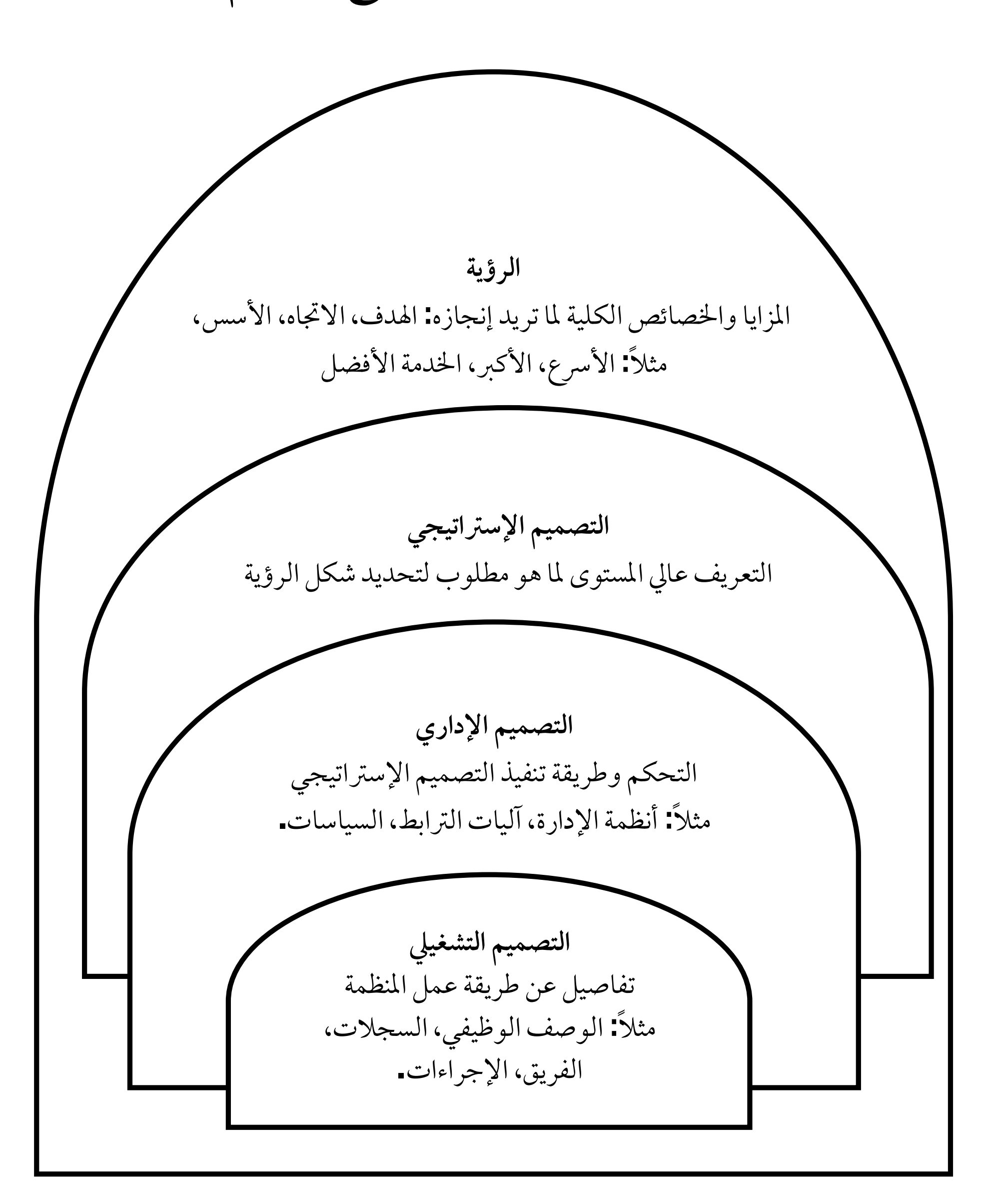
توجد عملية منطقية لمتابعة وضع تصميم يربط جيداً بين احتياجاتك والوظائف كما هي في الواقع، وهي بناء السيناريوهات بطريقة تحقق متطلبات المستويات الأربعة المتسلسلة من التصميم، وهي: الرؤية، المستوى الإستراتيجي، التنظيمي والتشغيلي. المستوى الأوّل – الرؤية – هو الأكثر نظرية، المستوى التالي وهو المستوى الاستراتيجي يوفر اتجاهاً محدداً أكثر لما هو مطلوب، والمستوى الثالث وهو المستوى التنظيمي يبين طريقة عمل التصميم الشامل، والمستوى الرابع وهو المستوى التشغيلي، فهو مستوى ملموس والأكثر تحديداً. لاحظ أنّ كل واحدة من هذه الكلمات، "الرؤية"، "الإستراتيجي"، "التنظيمي"، و"التشغيلي" تشير إلى مستوى من مستويات التصميم، وفي هذه الحالة أي واحدة منها لا تشير إلى رؤية المنظمة، إستراتيجيتها، تنظيمها، وعملياتها. يوضح الشكل (1.7) هذه المستويات، ويعطي بعض الأمثلة العامة عمّا يجب أن يتضمنه كل مستوى، أمّا الدليل (2.7) يُطَبِّق مستويات التصميم على أمثلة محددة عن إعادة التنظيم، والمثال المعطى موجز، وهو تصميم شامل لإعادة التنظيم، ويتضمن أيضاً رسومات للهيكلية الجديدة الفعلية.

لتكمل سيناريوهات التصميم الخاصّة بك، ستعمل على المستويات الأربعة، تبدأ مع الرؤية وتنتهي بالمستوى التشغيلي؛ فإذا تجاوزت واحداً من المستويات العليا، فقد لا تعمل تصاميمك التشغيلية والتنظيمية بالطريقة التي خططت لها، أو قد تتنافس مع النتائج المرغوبة، لذلك من المفيد أن

تفتقد أياً من مستويات التصميم يعكس متطلبات التصميم المتعددة ليكون واضحاً للأفراد المستوى الذي يصممونه والمعلومات الموجودة فيه، بالإضافة إلى تركيزهم الحالي. لا يوجد شيء محبط أكثر من أن تعمل بجدٍّ على التصميم التشغيلي ثمّ تكتشف أنّ التصميم الإستراتيجي إمّا غير واضح وإما يركز على اتجاه مختلف، إذ غالباً يهمل القادة مهمة التصميم التشغيلي ولا يفكرون فيها أو لا يتوصلون إلى إجماع أو توافق على المستويين الإستراتيجي والتنظيمي، الأمر الذي يسبب معارك عاطفية وسياسية مكلفة. إذاً، إحدى ممارسات التصميم المفيدة جداً هي أن تكمل مستوى محدداً من التصميم وتحسِّنه ويتفق عليه الجميع قبل أن تنتقل إلى التحديد الدقيق للمستوى الذي يليه، وعادةً ما تواجه عملية الاتفاق على مستوى ما شروطاً حدودية لم تكن معروفة مسبقاً أو لم تكن واضحة لدى القادة، لذلك من الأفضل أن تكتشف هذا الآن بدلاً من أن يكلفك تصحيح المسار كثيراً جداً بعد أن اعتقدت أنّ التصميم قد اكتمل.

من الشائع أن تكمل الرؤية والإستراتيجية، ومعظم المستويين الإداري والتنظيمي في هذه المرحلة، في حين ينتظر التصميم التشغيلي معلومات أكثر ليكون متاحاً، أو ينتظر تعيين الأفراد الذين سيقودون فعلياً الوظائف العملية لإنجاز هذا العملليناسب احتياجاتهم. تذكّر أنّ عمل التصميم سيُنجز في أثناء المرحلة (VI)، وهي تخطيط وتنظيم التنفيذ، عندما تُحسم تأثيرات الحالة المرغوبة وتترجم إلى أفعال محددة للتنفيذ.

الدليل (1.7): مستويات أنموذج التصميم



الدليل (2.7): مستويات التصميم - أمثلة تنطبق على إعادة التنظيم:

- **مستوى الرؤية:** نظام متكامل، كفء، فعّال وقابل للتكييف وقريب إلى المستهلك.
- **المستوى الإستراتيجي:** دمج الوظائف، الانتقال إلى وحدات الشركة التجارية الإستراتيجية، وضع نقطة وحيدة لتواصل العملاء مع كل عمل، وضع خدمات مشتركة، نظام CRM لها جميعاً.
- **المستوى الإداري:** التزام إداري مؤلف من رؤساء وحدات العمل الإستراتيجية جميعهم، المجالس عبر الشركة، الخدمات المشتركة ومنصّة لجميع الوظائف المتأثرة، خبير تخطيط تجاري في كل وحدة تجارية، نظام خدمة عملاء متكامل ومستقل.
- **المستوى التشغيلي:** عشرون مركزاً لخدمة العملاء، مزودة بفريق من الموظفين، مؤلف من خمسين ممثلاً عن خدمة العملاء، "xyz" نظام CRM، مقاييس رضا العملاء، معايير أو مقاييس رضا العملاء، إجراءات قياسية لمعالجة المعلومات، الوصف الوظيفي، المكافآت المشتركة.

المهمة 3.A.IV: اختبار تجريبي:

أحياناً، يختلف تصميم الحالة المرغوبة جذريّاً عن طرائقك القديمة في التشغيل أو قد يكون معقداً جداً ومكلفاً، أو يكون خطراً، فتقرر أن تختبره قبل المضي في تنفيذه على نطاقٍ واسعٍ، لذلك ستقود هذه المهمة خططك وتنفذها من خلال الاختبار التجريبي لتتعلّم منه، وتحسّن تصميمك، إذا كان هذا الأمر ضرورياً، قبل أن تتقدم في الحصول على الموافقة الكلية عليه.

حين تصميم الاختبار التجريبي، حدد إستراتيجيتك، ونطاق الاختبار، والنتائج التي تسعى إلى الوصول إليها، والمعايير التي ستستخدمها لتقييم هذه النتائج. يحاول بعض القادة إجراء الاختبار التجريبي بصرامة للتأكد من سلامة قرار التصميم وفق الحال الذي هو عليه، وهذا الضغط المفروض يمكن أن يحدّ من النتائج الموضوعية، لذلك تحاول بعض المنظمات أن تدير البرامج التجريبية كما لو أنّها في بيئة اختبار "نقية"، إذ يضعونها وفق صيغة قياسية وتترك للأفراد اكتشافها بالطريقة التي يريدونها، في حين تضع منظمات أخرى برامجها التجريبية وفقاً لشروط نجاح التغيير ورؤية المستقبل، وتعطي الاختبار أعظم احتمالية لإثبات ما يتمنون تحقيقه من تحولهم. كل المناهج والأساليب صالحة للاستخدام، لكن الأخير يحرك العملية بنية واعية أكثر.

حالة أنموذجية
في إحدى المنظمات التي عملنا معها، قرر قائد عملية التغيير، وهو رجل مبدع ويتمتع بوعي كبير، قرر أنّ المنظمة تحتاج إلى تنفيذ برنامج تجريبي، وكي يتجنب المقاومة أعلن للمنظمة أنّ الاختبار التجريبي سيُدار وفق سيناريو الحالة المرغوبة، وأنّ هناك موقعين سيكون لهما فرصة الإسهام في رسم مستقبل المنظمة من خلال اختبار الحالة المرغوبة قبل عامٍ إذا نجحت جهودهم، ودعا أي موقع مهتم بالمستقبل الريادي إلى إخباره بالسبب الذي سيجعله يختاره لإنجاز هذه المهمة، وبالطريقة التي سيعملون بها. ما أثار دهشتنا أنّ أكثر من خمسة عشر موقعاً من المواقع المحتملة سلّمت اقتراحاتها. في ذلك الحين، كان سيناريو الحالة المرغوبة

محدداً على المستوى التنظيمي للتصميم، وكان في حاجة إلى مواقع الاختبار المختارة لاستكمال التصميم على المستوى التشغيلي، وعلى الأفراد المختارين أن يكتشفوا كيف ينفذونه بأنفسهم. فيما بعد، اختير موقعان، وكانت مدة الفترة المحددة للاختبار سنة واحدة.

كان الموقعان يمثلان نمطين مختلفين جداً من القيادة والثقافة ضمن المنظمة؛ أحدهما أكثر سيطرة وتحكماً، ومحافظاً وضاغطاً، أمّا الآخر فقد كان أكثر مشاركة وانفتاحاً وتحملاً للمخاطر. نفذ الموقع المحافظ تنفيذه من دون أي مساعدة استشارية، وبهامش خطأ صغير، وبيئة تنظيمية صغيرة، أمّا الموقع الإبداعي فقد استعان بمستشاري التطوير الداخليين في المنظمة، وانتقى فريق التغيير الخاص به لتصميم إستراتيجية التغيير، وبذل الجهود المأخوذة في الحسبان لتحديد ووضع شروط النجاح، وشارك فرق الخط الأوّل التي تأثرت أكثر بالتصميم.

بعد انتهاء الاختبارات التجريبية، قدّم كل من الموقعين تقريره عن الاكتشافات المهمة عن الحالة المرغوبة، وعن إستراتيجية التغيير المستخدمة في التنفيذ، وقبول الجمهور المتعدد المستهدف لها في منظماتهم، فكشفت نتائج الاختبار التجريبي النتائج المتوقعة – الموقع الأكثر إبداعاً، الذي اتبع المنهج أو الأسلوبين التفاعلي والتشاركي، أثبت أنّه أكثر إيجابية، وكان الموقع المحافظ "ناجحاً" أيضاً، على الرغم من أنّ ثقافة وأخلاق وأداء الموقع الإبداعي جميعها كانت أكثر حيوية والتزاماً وتأييداً على نحو ملحوظ، وأصبح واضحاً تماماً الوجهة المستقبلية المفضلة.

المهمة 4.A.IV: إيصال الحالة المرغوبة:

بعد أن حددتَ الحالة المرغوبة المفضلة، ستعمل على إيصالها إلى المجموعات المستهدفة والمنظمة وأصحاب المصالح جميعهم، وإذا كان تغييرك تحولياً، فهو لا يحمل أي ضمانات، ويجب أن توصل حالتك المستقبلية مع التنبيه إلى أنّ "هذه الحالة المرغوبة هي أفضل التقديرات الحالية للمنظمة حول الطريقة التي ستجعلنا ننجح، وحينما يسير التحوّل نحو هذه الحالة الجديدة، يجب أن يكون الجميع في موقع الحارس والمراقب للمعلومات الطارئة أو التغذية الراجعة بأنّ هناك شيئاً ما أفضل أو مختلفاً لا يزال مطلوباً، والالتزام الكامل بحالة المستقبل هو أمر مهم بالتوازي مع استيعاب أنّ المنظمة في عملية تعلّم، وأنّ المستقبل سيستمر في التطوّر حتى نكتشف الطريقة التي سنحقق بها رؤيتنا."

هذا التحذير مهم جداً بالنسبة إلى التغيير التحوّلي كي يكون ناجحاً، فهو يعزز طبيعة التحوّل، ويمكن أن يساعد في تفكيك وإزالة طريقة التفكير بأنّ القادة لديهم دائماً الأجوبة الصحيحة، وعملية إيصال الحالة المرغوبة هذه هي جزء أساس من تنبيه وإيقاظ أفراد المنظمة كي يكونوا مشاركين ولاعبين أساسيين في عملية التحوّل الواعي، إذ يجب على الجميع أن يكونوا راغبين في توفير التغذية الراجعة اللازمة لتصحيح المسار من دون أن يخشى المهاجمة أو يُحبط ويصاب باليأس حين تكون هناك تعديلات أخرى مطلوبة، لأنّك تريد أن تمنع رد الفعل الشائع وهو: "لم تنجح المنظمة في فعل هذا من المرّة الأولى". وبدلاً منه تريد أن تغرس فكرة أنّ تصحيح المسار هو جوهر التحوّل، والجميع لهم دور فيه.

الملخص:

الآن، أصبح لديك سيناريو للحالة المرغوبة التي تلبي متطلبات التصميم، وهو أفضل تقدير لديك عن الأمور التي ستخلق النتائج التحولية. الآن، تفهم المنظمة الشكل الذي سيبدو عليه مستقبلها، ويمكن أن تتقدم بالخطوة التالية التي ستجعله واقعاً، فالحالة المرغوبة بالتعريف مختلفة عن الواقع الحالي للمنظمة، وهذه الحقيقة تقودنا إلى المرحلة المهمة التالية في عمليات التغيير، وهي تحليل الأثر.

أسئلة استشارية للنشاط A.IV: تحليل الحالة المرغوبة:
المهمة 1.A.IV: وضع عملية وهيكلية لتصميم الحالة المرغوبة: - انظر إلى الدليل (1.7) للأسئلة الاستشارية عن هذه المهمة. **المهمة 2.A.IV: تصميم الحالة المرغوبة:** - كيف ستتعامل مع مستويات التصميم الأربعة جميعها؟ - من يجب أن يطوّر كل مستوى من مستويات التصميم بالتوازي مع كل جانب رئيس من سيناريو الحالة المرغوبة؟ - كيف ستدمج أجزاء التصميم جميعها للحصول على صورة متكاملة عن المستقبل الذي ستوجده؟ - إذا كان التحوّل يركز على تغيير الثقافة، فكيف ستضمن أنّ الثقافة المرغوبة للمنظمة صُممت بالتنسيق مع كل جهود التغيير المضمون الأخرى التي تحدث؟

المهمة 3.A.IV: الاختبار التجريبي

- إذا كان الاختبار التجريبي مطلوباً، فكيف ستحدد أفضل المواقع للاختبار؟

- هل ستضع الاختبار التجريبي مع شروط النجاح أو ستسمح له بأن يظهر ويتجلى في المنظمة طبيعيّاً؟

- كيف ستقيس كفاءة وفاعلية الاختبار التجريبي؟

- كيف ستتعامل مع البيانات التي تظهر في الاختبارات، والتي تشير إلى ضرورة تصحيح المسار وتصميم الحالة المرغوبة؟ وكي تتعامل مع إعادة التصميم؟ هل ستشارك الجميع في عملية التصميم الأساسية أو ستنتقي بعضهم من أجل الضبط الدقيق؟

- ما الجدول الزمني للاختبار؟ هل يسمح هذا الجدول الزمني بإجراء اختبار ملائم ومناسب وكاف؟

المهمة 4.A.IV: إيصال الحالة المرغوبة:

- كيف ستوصل الحالة المرغوبة إلى المنظمة كلها؟

- إذا كان التغيير تحولياً، فكيف ستضعه مع "التنبيه" لتشجع أصحاب المصالح على الاعتناء والانتباه إلى التطور المستمر؟

- كيف ستعرّف المنظمة المكانَ الذي وصلت إليه في عملية التغيير الشاملة، وماذا يمكن للمنظمة أن تتوقع تالياً؟

الفصل الثامن

المرحلة V

تحليل الأثر

المرحلة V: النتائج المرجوة من هذه المهمة

1.A.V: تصميم وإيصال عملية تحليل الأثر والبدء بها.
2.A.V: تحديد آثار جهد التغيير وتصنيفها وتصميم حلول لها.
3.A.V: تقييم حجم الآثار الجماعية والفردية وتحديد أولوياتها.
4.A.V: تطوير وتحسين الحالة المرغوبة.

عادةً، يعلن المديرون التنفيذيون عن الحالة المرغوبة، ومن ثمّ يتقدمون في التنفيذ قبل أن تتشكل لديهم صورة واقعية عن الطريقة التي سيؤثر بها التغيير في العمليات والأفراد، وعن أفضل طريقة للتعامل مع تعقيداته. هم يفترضون أنّ الأفراد سيتعاملون مع ما هو مطلوب منهم أياً يكن كي يقوموا بالتغيير بأنفسهم. بتقسيم القادة التنفيذ من دون فهم الحجم الحقيقي لتأثيره في الأفراد، يجبرونهم على ردود أفعالهم، ولا يعترفون بما يتعاملون معهم به فعلاً، ولا يهتمون بعبء وثقل التغيير على الأفراد الذين عليهم جعله واقعاً. هذه أخطاء مكلفة ومثيرة للقلق، وهذه المرحلة صُممت لمنع مثل هذه الأخطاء، إنّها واحدة من أهم المراحل لقيادة التغيير بوعي.

تُعَمِّق عملية تحليل الأثر فهم التحوّل والحالة المرغوبة لدى قادة التغيير والعاملين، كما توفر قبولاً أكبر لدى أولئك الذين لديهم فرصة لتقديم مدخلات – المقاومون والداعمون على حدّ السواء – ليقودوا خطة تغيير بواقعية أكثر. تعامل معها جيداً فهي نقطة تحوّل في تخيل عملية التحول للتصرف على أساسه.

تنجز المرحلة (٧) ست وظائف مهمة: (١) تحدد الأشياء الموجودة في الحالة الحالية التي يمكن استخدامها في دعم الحالة المرغوبة ما يقلل بعض التغييرات المُربكة إلى حدودها الدنيا، (٢) تكشف الحجم الحقيقي للعمل المطلوب لتنفيذ الحالة المرغوبة، (٣) تمكّن من صنع قرار واضح بشأن متطلبات القدرة لجعل التغيير يحدث في الإطار الزمني المحدد، (٤) تُظهر العوائق القانونية التي تعوق تحقيق رؤيتك، (٥) تعطي المقاومين فرصة لإدخال عملية التغيير بطريقة بنّاءة وإيجابية، (٦) تضمن أنّ الحالة المرغوبة ستعمل بكفاءة وفاعلية كنظام متكامل.

لتتعامل مع الوظيفتين الأوليين، تقييم المرحلة (٧)، تأثيرات الحالة المرغوبة في المنظمة وثقافتها وأفرادها، وهذه الوظيفة في الأساس هي تحليل مفصّل للهوة، وتحدد الاختلافات بين الحالة القديمة والحالة المرغوبة – ما يفيد منها، وما يمكن أن يبقى، ما يقف في طريق الحالة المستقبلية وما يجب أن يُفكك ويُزال، وما يجب أن يضاف للوصول إلى الحالة الجديدة، ويواجه تحليل الأثر المشكلات التي تبقى قبل أن تتمكن من وضع خطة تنفيذ واقعية وواضحة.

يناقش إنجاز هذا العمل بطريقة واعية الوظائف من (٣) حتى (٦)، التي ذكرناها من قبل، وتسجيل العمل المطلوب للتنفيذ بكفاءة وفاعلية يسلط

الضوء على القدرة الفعلية والمتطلبات المتسارعة. يجب أن تتأكد من أنّك تمتلك القدرة على التنفيذ، وقد يحدد تقصيك الوقائع للوصول إلى الطريقة التي يجب أن تعمل بها الحالة المرغوبة، قد يحدد الأشياء التي ستعوق تنفيذ الحالة المرغوبة – الموانع القانونية – وربما يتوجب عليك أن تحسن وتطور وتشذب تصميمك، وقد تكون هذه المشكلات جذرية أو مكلفة جداً، لذلك من الأفضل أن نكتشفها هنا بدلاً من أن نفاجأ بها إبان التنفيذ.

هذا مكان مناسب لمشاركة "المحبطين" في المنظمة، وهو الوقت المناسب لتستمع فيه إلى ما يفكر فيه الأفراد المعارضون، إذ من المحتمل أن ترى من خلالهم أشياء أنت لا تريدها فيما يتعلق بما هو مطلوب لينجح التغيير. وأخيراً، التفكير في الطريقة التي تعمل بها حالتك المرغوبة على النحو الأمثل يتطلب إدراك جميع العوامل في المنظمة الحالية التي يجب أن تتناسق وتتواءم معها وتدعمها.

كل هذا العمل يحدث بين هذه المرحلة والمرحلة (VI)، فتحليل وتحديد حجم التغيير يحدث هنا، وحلول المشكلات الفعلية والتخطيط للتنفيذ المثالي يحدثان في المرحلة (VI). يحدث بين هاتين المرحلتين مقدار كبير من العمل لنفكر فيه. الشكل (1.8)، وهو تحليل الأثر وعملية تخطيط التنفيذ، يوضح العمل في هاتين المرحلتين من خلال رسم بياني، الذي يتوّج في خطة التنفيذ الشاملة.

يختلف تحليل الأثر في المرحلة (V) عن تحليل الأثر الأولي الذي أجريته حين وضع مسوّغات التغيير في المرحلة (I)، فتحليل الأثر الأولي صُمم لتقييم الحجم العام للتحوّل، إذ يمكنك أن تحدد نطاقه بدقة. الآن أصبحت لديك صورة أدق عمّا ستتضمنه الحالة الجديدة، ويمكنك إجراء تحليل أكثر شمولية

للنطاق الشامل، الذي ستنفذ ضمنه الخطة، ويُعدّ أنموذج مساءلة قائد التغيير الواعي أساساً وخلفيةً للنظر بوعي إلى الأرباع جميعها، والمستويات جميعها، وتحديد العمل المطلوب لتنفيذ الحالة المستقبلية بنجاح.

من المهم أن تلاحظ أنّ عمل تحليل الأثر "موضعي" في هذه المرحلة المحددة، وعلى الرغم من ذلك، يضع كثير من الأفراد افتراضاتٍ مغلوطة بأنّه بعد أن أكملوا تحليل الأثر هنا، ينتهي عملهم هنا. في الواقع، أنت في حاجة دائماً إلى أن تدرك التأثيرات – منذ اللحظة التي تحدد فيها نطاق التغيير في المرحلة (I)، حتى وصولك إلى نتائجك في المرحلة (IX). إنّه عمل متواصل ومستمر، وفي أي وقت تستبدل فيه النطاق أو تصحح المسار، راجع التأثيرات وأضفها إلى هذه المرحلة، أو أوجد حلاً لها وأنت تتقدم.

النشاط A.V: تحليل أثر الحالة المرغوبة:

لتصميم عملية تحليل الأثر، ستحتاج إلى أنواع التأثيرات التي تبحث عنها، وهناك ثلاث مناطق للتركيز عليها في تجميع مشكلات الأثر، هي: **(١)** المنظمة الرسمية، وضمنها الهيكليات، أنظمة الإدارة، العمليات التجارية، المهارات، عدد الأفراد، التكنولوجيا، الوظائف أو الأقسام، العملاء، وممارسات العمل. **(٢)** الجوانب الثقافية والإنسانية للمنظمة، وضمنها طريقة التفكير، السلوك، العلاقات، وجميع عناصر الثقافة. **(٣)** التفاعلات بين عوامل أخرى على القائمة.

يمكنك أن تطبق أدوات استخدمتها لإنجاز تحليل الأثر الأولي، "انظر إلى الفصل الأوّل، المهمة (5.B.I)، الدليل (1.3)" لتحديد التأثيرات في الجزأين الأوّل والثاني من التقييم، فهي تغطي كل من العناصر الرسميّة والعناصر

الإنسانية للمنظمة، راجعها مرّة أخرى مع سيناريو الحالة المرغوبة وأي مصطلحات وبنود إضافية تحتاج إلى انتباه واهتمام في هذا التقييم المفصّل، ويمكنك أن تحدد التأثيرات التفاعلية من خلال الحوار المفتوح بين قادة التغيير و / أو أصحاب المصالح الذين تشاركهم في عملية تحليل الأثر.

هنا عينة من أنواع التأثيرات التي قد تكتشفها، لاحظ أنّها قد صيغت بمصطلحات عملية قابلة للتنفيذ، وبذلك يكون واضحاً لديك العمل المطلوب لحلها:

- دراسة الهيكلية التنظيمية لطريقة تقليل هذه الآثار من خلال مستوى واحد من الإدارة.
- البحث عن طريقة لدمج المنتجات x وy لتسهيل المبيعات المشتركة والتوصيل للعملاء.
- دراسة طريقة التفكير والسلوك والاتفاقيات والبروتوكولات في العملية لتحسين سلامة المريض وتقليل الأعراض السلبية.
- إعادة تصميم عملية تخصيص الموارد لتلبي أولويات التشغيل الجديدة.
- تقييم المعايير الثقافية في المبيعات لتحديد طريقة لبناء علاقات أقوى وأكثر ديمومة مع العملاء.
- دراسة آلية توسيع نطاق أسرة "abc" من المنتجات (مثلاً، الاستحواذ، الدمج أو الناشئة).
- اكتشاف طريقة للتغلب على موقف الاستحقاقات في قسم البحث والتطوير.
- إعادة تصميم نظام المكافآت من أجل تحفيز أكبر لأداء الفريق وتقليل "الأفراد المتشددين".

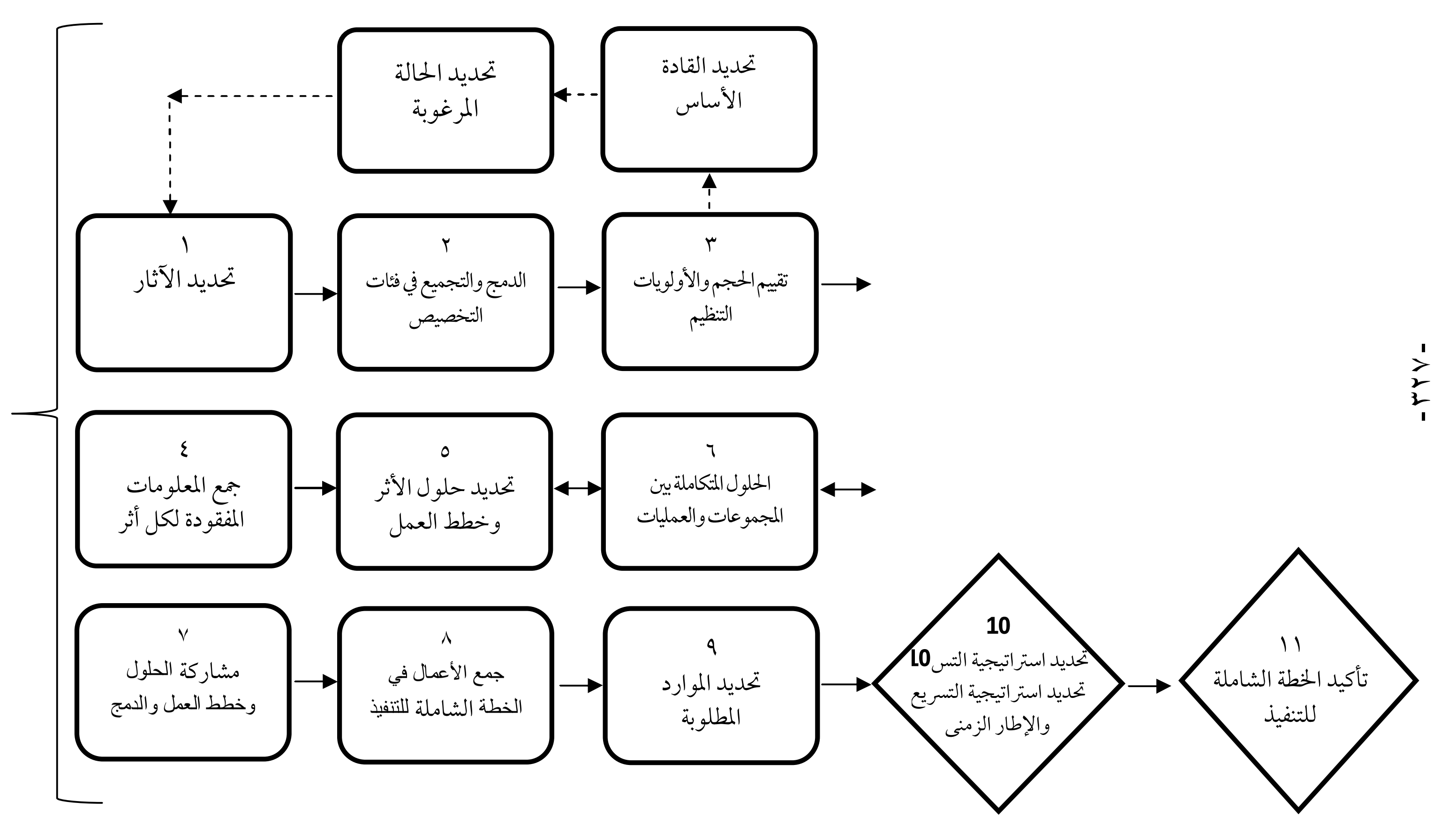
المهمة 1.A.V: تصميم عملية لتنفيذ تحليل الأثر:

ثمّة طرائق عدّة للمضي في تحليل أثر الحالة المرغوبة ومجالات عدّة لدراستها، إذ تبدو عملية تحليل الأثر مختلفة لدى كل جهد من جهود التغيير؛ ففي بعض الحالات، قد تصمم دراسة رسمية، وفي حالات أخرى قد تستخدم المسح الأولي، لذلك عليك أن تصمم دراستك بطريقة تشارك فيها المستويات والأجزاء المتأثرة من المنظمة جميعها. يجب أن تشارك ممثلين عن المجموعات جميعها التي لها مصلحة في التحوّل، ولا سيما تلك التي ستتأثر به أكثر، لأنّها مصادر رئيسة أولية لمشكلات الأثر والمعلومات عنه. من يعرف ما أفضل سيناريو للمستقبل أكثر من أولئك الذين يتأثرون به مباشرةً؟

تحليل الأثر هو نشاط قيّم ولا سيما بمشاركة أصحاب المصالح، وباستخدامه مع المقاومين للتغيير، والهدف منه هو اكتشاف كل ما يقف في طريق التحوّل وما يجعله يحدث بنجاح، فتحديد العوائق والمشكلات والنزاعات هي معلومات مرحّب بها لديك في هذه النقطة، وحينما تستمع إلى وجهات نظر الأفراد المعارضين للتغيير وتتحقق من تصوراتهم، فمن المحتمل أن تواجه أفكاراً جيدة لم تكن تتوقعها، وتقلل مقاومة هؤلاء الأفراد، وتشاركهم أكثر في التحوّل، إذ قد تغير مدخلاتهم وجه هذا الجهد!

هذه المهمة تضع عملية لتنفيذ تحليل الأثر. اقرأ المهام المتبقية قبل تصميم عملية الدراسة، لأنّ العمل في هذه المرحلة ينتقل بسلاسة إلى العمل في المرحلة (VI)، فكر في تصميم عمليتك في هاتين المرحلتين، في الوقت نفسه. يحدد لك الدليل (1.8)، وهو خطوات تحليل الأثر وعملية تخطيط التنفيذ، إطار العمل لعمل هذا، ويؤسس لرسم مخطط بياني في الشكل (1.8) في مقدمة هذا النشاط، وعادةً قائد عملية التغيير هو من يقود تصميم هذا العمل.

الشكل (1.8): تحليل الأثر وتنفيذ عملية التخطيط



المهمة 2.A.V: تحديد وتجميع الآثار:

في معظم التغييرات واسعة النطاق، يمكن أن يخلق تحليل الأثر الدقيق والشامل مئات المشكلات، وهذا يمكن أن يسبب ديناميات تدعى "شلل التحليل" تهيمن كلياً على الأفراد، لذلك يجب عليك أن تدرك هذا ولا سيما في المنظمات ذات الثقافات التي تدعم الدقة والتفصيل، فالتحديد المطلوب هنا هو الحصول على أدق المعلومات وأكثرها واقعية لتخطيط التنفيذ والاستمرار في مشاركة المنظمة من دون تخبط.

وكي تخاطب هذه الديناميات وتساعد في إدارة المشكلات، ستجمع الآثار في فئات عن الموضوعات المتشابهة المستقلة، مثل مشكلات الموارد البشرية، المشكلات الثقافية، المشكلات الهيكلية، المشكلات الاجتماعية – التقنية، مسار العمل، أو المشكلات المتعلقة بمنتج محدد أو عملية تجارية، والفئات التي ستستخدمها تعتمد على نطاق التحوّل وتصميم الحالة المرغوبة. يقدّم لك الدليل (2.8)، طرائق لتصنيف مشكلات الأثر، ويقدّم قائمة بالتصنيفات الأنموذجية.

بعد أن وضعت قوائم بالمشكلات وصنّفتها، حدد بعض الأفراد ليكونوا مسؤولين عن حلّ كل واحدة من هذه الفئات، والذين سيبدأ عملهم في المرحلة التالية، ونسمّي هؤلاء الأفراد "قادة مجموعات الأثر". يجب أن يوجهوا الوصول إلى المديرين التنفيذيين الذين يملكون قرارات التصميم النهائية لأنّ بعض المشكلات قد تتطلب إعادة تصميم للحالة المرغوبة. قادة مجموعات الأثر ستكون لديهم مشكلاتهم الخاصّة بهم، وإيجاد الحلول لها والاندماج مع التغيير وتقديم المقترحات في أثناء تطوير خطة التنفيذ الشاملة.

الدليل (1.8): خطوات تحليل الأثر وتنفيذ عملية التخطيط:

١. صمم عملية تحليل الأثر والآليات التي ستستخدمها فيها، حدد من سيشارك في النشاطات، حدد عدد ونوع الموضوعات التي تريد من الأفراد أن ينجزوها، وكن منفتحاً على الموضوعات الجديدة التي لم تأخذها في الحسبان بعد، وبذلك تكون قد قيّمت الموضوعات الرسمية التقنية والتنظيمية، وأيضاً التأثيرات الإنسانية والثقافية.

٢. انتقِ واجمع الأفراد المناسبين لإدخال مدخلات تحليل الأثر، فكر في انتقاء الأفراد الذين لديهم خبرة في المجالات التي تعمل على تحليلها، والأفراد الذين عليهم أن يتعلموا استخدام حلول الحالة الجديدة على أرض الواقع، والأفراد الذين يفهمون التأثيرات الإنسانية للقيام بهذه الأنواع من التغييرات، وتأكّد من أنّ الجميع على دراية كافية بتصميم الحالة المرغوبة.

٣. نفذ تحليل الأثر، وقارن الحالة الحالية مع تصميم الحالة المرغوبة. أوّلاً، حدد الأشياء الموجودة مسبقاً لدعم الحالة المرغوبة، إذ يجب أن تحافظ عليها وتعززها، وتالياً حدد التأثيرات من خلال التفكير في الطريقة الآتية:

أ- ما الذي يعوق الحالة المرغوبة أو يقف في طريقها وينبغي تفكيكه وإزالته؟

ب- ما الذي يجب أن يُخلق من جديد لدعم الحالة الجديدة؟

ج- ما الأسئلة التي تحتاج إلى أجوبة؟

د- ما المشكلات التي تحتاج إلى حلول؟

٤. صنِّف التأثيرات في مجموعات موضوعية، أزل منها ما هو زائد عن الحاجة ورتبها في قوائم تجميعية مبسطة.

٥. ينتقي قادة مجموعات الأثر أعضاء فريقهم ويجمعون قوائم عن مشكلات التأثير لحلها.

٦. حدد مجموعات التأثير ورتب أولويات التأثير لتقييم حجم التغيير الذي سيكون لهذه التأثيرات. حدد المصطلحات التي ستقيّم من خلالها هذا الحجم، قدِّر كلّ مشكلة من خلال الموانع القانونية ومستويات التأثير العليا والمنخفضة والوسطى:

- **الموانع القانونية:** هي التأثيرات الجذرية التي تتطلب الانتباه السريع من قبل صناع القرار، التي تتطلب التغيير في تصميم الحالة المرغوبة، يجب أن يراجع القادة هذه التأثيرات ويثبتوا التصميم أو يستبدلوه بالسرعة الممكنة لتقليل اتخاذ الأفراد قرارات، والعمل على تأثيرات قد تكون ذات علاقة بتصميم التغيير.

- **التأثيرات العليا:** هي تأثيرات يمكن أن تتجه مباشرة نحو تخطيط التنفيذ وليس لها عواقب أو آثار أو نتائج على إعادة التصميم، وهذه التأثيرات العليا مهمة جداً وتحتاج إلى انتباه سريع بسبب حجمها الهائل الضخم، أو لأنّ قراراتهم وحلولهم تؤثر في الطريقة التي قد تحل بها التأثيرات الأخرى. وتالياً، الوصول إليها بسرعة لزيادة فاعليتها إلى أقصى الحدود.

- **التأثيرات الوسطى:** هي تأثيرات مهمة لتحديد حلول لها الآن، لكن

ليس لها أولوية، وهذه التأثيرات يمكن أن تُحَّل حين تجميع التأثيرات، وعادةً لا تكون لها أشكال ارتباط بالمجموعات.

- **التأثيرات المنخفضة:** تعني التأثيرات التي لا حاجة إلى أن تهتم بها الآن أو التي قد تحل كجزء من النشاط التشغيلي مع تقدّم التغيير.

٧. راجع تقييماتك الأوليّة، والفت انتباه القادة المناسبين إلى أي مشكلات في الموانع القانونية كي يقرروا ما إذا كانت إعادة تصميم الحالة المرغوبة مطلوبة أم لا. اعمل مع الراعي لرسم المخطط البياني لمسار العمل، وإذا ما كان ضرورياً، حسّن تصميم الحالة المرغوبة، وستحتاج إلى تنفيذ عملية تحليل أثر أخرى بعد أن تكون قد نقحت تصميم الحالة المرغوبة.

٨. يتفق قادة مجموعات الأثر على عملية حل المشكلات التي سيستخدمونها جميعاً لتحديد الحلول وخطط العمل.

٩. تحدد فرق مجموعات التأثير أفعال وحلول الأثر، الأفعال والحلول المستقلة والمتكاملة، ضمن المجموعات وما بينها، وضمن المجموعات والعمليات وفيما بينها، إنّها تدمج خطط أعمال المجموعات والأفراد للتسوية، لتنفيذ أفضل استخدام للموارد، ولتوحيد وتنسيق العمل إبان التنفيذ.

١٠. يتفق قادة مجموعات الأثر على طريقة لتجميع وصياغة الخطة الشاملة الأساسية الرئيسة للتنفيذ.

١١. يجتمع قادة مجموعات الأثر لمشاركة الحلول وتجميع خطط العمل المتكاملة في صياغة الخطة الشاملة للتنفيذ، وينجزون الأعمال المحددة والقابلة للتحكم والإدارة قدر الإمكان.

١٢. حدد الموارد المطلوبة اعتماداً على نطاق العمل المحدد في خطة التنفيذ الشاملة.

١٣. حدد إستراتيجية التقدم المناسبة والجدول الزمني اعتماداً على التقييم الدقيق للعمل المطلوب للتنفيذ.

١٤. أكمل الخطة الشاملة للتنفيذ واحصل على الإقرار والموافقة.

١٥. إيصال الخطة الشاملة للتنفيذ إلى أصحاب المصالح المناسبين.

الدليل (2.8): طرائق لتصنيف مشكلات الأثر

- من خلال متطلبات العملاء أو القسم التجاري.
- من خلال الوظيفة.
- عبر وظائف محددة.
- من خلال العملية التجارية.
- توسيع الشركة أو نطاق الشركة.
- بين مستويات محددة من المنظمة.
- بين مجموعات أصحاب المصالح.
- مشكلة التصميم (التصميم التنظيمي أو التشغيلي).
- **مشكلات مرتبطة بالثقافة.**
- حسب الطبيعة الجغرافية.
- مرتبطة بالأفراد أو مرتبطة بالموارد البشرية.

- احتياجات التدريب المهني.
- احتياجات التدريب على السلوك وطريقة التفكير.
- احتياجات التدريب لتطوير الإدارة.

حالة أنموذجية: ورشة عمل تحليل الأثر

كانت شركة برمجيات عالمية تحدّث مبيعاتها كاستجابة للنزعات المتغيرة كثيراً في نماذج الشراء وتعقيدات العملاء، فتصوروا في البداية أنّ التغيير هو عبارة عن عملية "إعادة تنظيم كبيرة" تُصمم خلف الأبواب المغلقة بعدها، يعلنه المديرون التنفيذيون ويُنفّذ في إطار تخطيط سنوي. على الرغم من ذلك، اقتنع قائد عملية التغيير بأنّ حجم التغييرات المطلوبة منفصل عن "العمل المعتاد"، واقتنع راعي التغيير وأقرانه من المديرين التنفيذيين بأهمية معرفة حجم التغيير وجمع فريق عبر وظيفي من المستويات جميعها للمشاركة في ورشة عمل لتحليل الأثر الكلي وتخطيط التنفيذ، الأمر الذي كان سابقة في المنظمة.

تحدّى تصميم تحليل الأثر، لمدة يوم واحد، طريقة التفكير والثقافة الموجودتين، وهذا ما وسّع المشاركة إلى دعوة المشاركين الأساسيين في العملية، وضبط مشاركة مساوية للمديرين التنفيذيين والمديرين، ودعا إلى الحوار الصريح بدلاً عن مناقشة المخططات البيانية للمنظمة وشرائح العروض التقديمية، وأدى إلى وضع عملية نشطة بدلاً من الجلوس إلى الطاولة والاستماع إلى العروض التقديميّة. دُعي جميع القادة والفرق المطلوبين لإنجاز مهمة تجديد المنظمة.

بدأت ورشة العمل عند مستوى محدد إذ أعدّ كل فريق عمل تقريراً عن مسيرته، وألقى الضوء على مخاوفه ومشكلاته، وناقش الأسئلة والاستفسارات، وطلب الدعم اللازم. بعد مقدمة مختصرة عن خريطة طريق قائد التغيير، استخدمت الفرق أداة مراجعة تحليل الأثر الأولي، وعملية التصويت الفردية النقطية للبدء في تحديد أولويات فئات الأثر الأساسية، وتعاملت مع كل الأصوات بالتساوي، وبالاعتماد على التصويت النقطي، قُسِّم المشاركون إلى مجموعات صغيرة لتحفيز العصف الذهني ومناقشة جميع الآثار المتعلقة بفئات الأثر المحددة.

دوِّن كلّ أثر على ورقة ملاحظات منفصلة، وأُضيفت إلى صفحات الرسوم البيانية. تالياً، شاركت المجموعة كلها في عرض جماعي تشارك الجميع خلاله كل الآثار والاستفسارات وطرائق التعلّم، إضافةً إلى تصوراتهم ومخاوفهم، حينها راجعت الفرق الأساسية هذه المدخلات جميعها، والآثار المجمّعة ذات الأولوية، وأكملت تقييم الحجم الأولي لمواجهة أي مشكلات ذات موانع قانونية.

تالياً، أعدّ كل فريق تقريراً للمجموعة كاملةً، نتج عنه حوار أعمق، وشكّل قادة مجموعات الأثر فريقاً مسؤولاً عن التخطيط والتنفيذ وورشة عمل لقيادة تسوية الأثر وعملية تصحيح المسار معاً.

دخل المشاركون ورشة تحليل الأثر وهم يشعرون بالجهل والانعزال عن مشكلاتهم، مستعدين للدفاع عن منطقتهم. أنهوا يومهم كفريق متحفز للمشاركة في التحوّل على المدى الطويل، ولاحظ جميع المشاركين

أنّ بإمكانهم بوضوح رؤية الأسباب التي جعلت مبادرات التغيير السابقة لا تحقق النتائج المرجوة، وأنّهم حققوا تقديراً أعمق لقيادة عملية التغيير بإخلاص. بالتحديد، لاحظوا أنّ التأثيرات الإنسانية الخطرة الجدية المحتملة قد أُغفِلت في التجارب السابقة، وكانت نتائج عملية تحليل الأثر في خطة التنفيذ أقوى وأمتن، ما أدى إلى إعادة ضبط المضمون، فأصبح الحديث عن هذه المبادرة بأنّها "رحلة متعددة السنين لتطوّر المنظمة" بدلاً من أن تكون "إعادة تنظيم" لها. استأنف الفريق تجميع التعاليم الأساسية، وبذلك تمكن من تنفيذها في مبادرات التغيير المستقبلية. وتمكنت المنظمة من الاستفادة من عدد من أعضاء الفريق الأساسي كقادة تغيير خبراء لمشروعات التغيير المستقبلية.

المهمة 3.A.V: تقييم حجم الأثر وترتيب الأولويات

بعد تصنيف الآثار، يجب تقييمها لمعرفة حجم التغيير المطلوب وكلفة تنفيذه، والاضطرابات التي سيسببها. بعض التأثيرات يحتاج إلى تقييم فردي له، وبعضها الآخر يجب أن يقيّم جماعياً، لتبقى واعياً ومدركاً للطريقة التي يجب أن تعمل كنظام متكامل. قيّم التكاليف والاضطرابات من ناحية التكلفة والوقت والمخاطر القانونية والموارد والخبرات والصدمة الثقافية، أو الحالة المعنوية. فكّر في كفاية التكنولوجيا الموجودة وكفاءتها، وعمليات الإدارة، ومخاطر الجودة أو السلامة والأمان، والقدرة على القيام بالتغيير، والأثر في العملاء أو الباعة. استخدم هذه المعلومات لضمان سلامة وصلاحية تصميم الحالة المرغوبة، وللحصول على مستوى أدق من الجهد،

وعلى قدرة التحمل العاطفية التي يتطلبها التحوّل. اجعل الأفراد الأكثر اطلاعاً يراجعون مشكلات الأثر لهذه المعلومات، ولأي مشكلات إضافية يمكن أن تعوق كفاءة وفاعلية الحالة المرغوبة. إذا كان عليك أن تحل المشكلات الأساسية قبل أن تتمكن من تقييمها بدقة لمعرفة حجم تأثيرها، أنجز هذا العمل في الوقت عينه مع هذه المهمة.

المهمة 4.A.V: تنقيح الحالة المرغوبة

إذا اكتشفت أنّ الآثار التي وجدتها ذات حجم كبير في عملك وتتطلب تنقيحاً أو تغيير الحالة المرغوبة، فافعل هذا هنا. أعد النظر في متطلبات التصميم والشروط الحدودية. أحياناً يتطلّب هذا التنقيح أو التصحيح التكييف الثانوي للتصميم –وقد يتطلب إصلاحاً جذرياً وشاملاً. إجراء تصحيحات المسار المهمة الآن هو استثمار قيّم للوقت في خلق النتائج التي تريدها.

بعد أن تنقح الحالة المرغوبة، قد تحتاج إلى إجراء تحليل أثر آخر في أحدث إصدار، لضمان أنّها سليمة وقابلة للتنفيذ، استمر في جمع بيانات تحليل الأثر حين تظهر، وادمجها على نحو مناسب وملائم في خطط التغيير.

ملخص:

الآن، أصبح لديك تقييم مفصّل لحجم العمل المطلوب لوضع خطة التنفيذ؛ فأنت والأفراد الذين أسهموا في تحليل الأثر لديكم فهم أشمل لمتطلبات وأعمال الحالة المرغوبة، وستنقل المرحلة (VI) هذا الفهم نحو التطبيق من خلال التحضير للتنفيذ.

أسئلة استشارية للنشاط A.V: تحليل أثر الحالة المرغوبة

المهمة 1.A.V: تصميم عملية لتنفيذ تحليل الأثر

- من هم أفضل الأفراد لأداء هذا العمل؟ ما المعايير التي ستستخدمها لانتقائهم؟ راجع خريطة مجتمع المشروع، فهل ستشارك المقاومين المعروفين؟
- كيف ستنظم لتنجز تحليل الأثر؟ فكر في فريق الدراسة، ومداخلات المجموعة الكبيرة، أو الطاولة المستديرة لتحليل الأثر. هل ستشارك الخبراء الاستشاريين الخارجيين؟
- ما نطاق دراستك؟ ما أنواع الأثر التي ستدرسها؟
- ما درجة التفصيل التي تريدها حين تحديد مشكلات الأثر؟ فكر في استخدام مستويات أنموذج التصميم للانسجام والتنسيق (الرؤية، دليل الإستراتيجيات، المدخلات التنظيمية، التفاصيل التشغيلية).
- كيف ستسجل وتدير قائمة مشكلات الأثر؟
- ما جدولك الزمني لإنجاز هذا العمل؟
- كيف ستراقب الديناميات الثقافية والعاطفية والسياسية التي يحفزها تحديد المشكلات؟
- كيف ستضمن أنّ قادة التغيير مستمرون في تقييم التأثيرات الجديدة مع تقدم المبادرة؟

المهمة 2.A.V: تحديد وتصنيف التأثيرات

- كيف ستنظم وتصنّف مشكلات الأثر؟
- من هم أفضل الأفراد لقيادة مجموعات الأثر من خلال التسوية؟

المهمة 3.A.V: تقييم حجم التأثيرات وترتيب الأولويات

- ما المعايير التي ستستخدمها لتقييم حجم مشكلات الأثر؟
- من هم أفضل الأفراد لتقييم حجم مشكلات الأثر وعواقبها ونتائجها وآثارها؟
- كيف ستحدد مشكلات الموانع القانونية التي تتطلب تنقيح تصميم الحالة المرغوبة؟

المهمة 4.A.V: تنقيح الحالة المرغوبة

- ما الآثار والنتائج السياسية لتنقيح تصميم الحالة المرغوبة في هذه المرحلة؟ كيف ستتعامل معها؟
- ما العملية التي ستستخدمها لتنقيح تصميم الحالة المرغوبة؟
- من سينجز هذا العمل، ومن يجب أن يحسن التصميم الجديد؟

الفصل التاسع

المرحلة IV

التخطيط والتنظيم للتنفيذ

المرحلة IV: النتائج المرغوبة في هذه المهمة

1.A.IV: وضع عملية لتطوير الخطة الشاملة للتنفيذ وتحسينها.
2.A.IV: تحديد حلول لمشكلات الأفراد والأثر المستقل، ووضع خطط العمل.
3.A.IV: دمج حلول وخطط العمل وتجميعها في الخطة المفصلة والشاملة للتنفيذ.
4.A.IV: تصميم إستراتيجيات لدعم الطاقة للتحوّل ككل، ودمجها في الخطة الشاملة للتنفيذ.
5.A.IV: الاعتماد على حجم العمل المنفذ، الموارد، إستراتيجية التسريع، والإطار الزمني الواقعي المحدد، وتنقيح الخطة الشاملة للتنفيذ.
6.A.IV: وضع الهيكلية الأساسية وشروط دعم التنفيذ.
7.A.IV: تحديد إستراتيجيات لدعم الأفراد لاحتضان الحالة المرغوبة والبدء بها وإدارة ردود أفعالهم تجاه التغيير.
8.A.IV: تفهم المجموعات المستهدفة من التغيير، والمنظمة، وأصحاب المصالح جميعهم خطة التنفيذ الشاملة.

يمنح تحليل الأثر الكثير من الطاقة لجهد التغيير. الآن، تحديك أن تركز تلك الطاقة وتوجهها ضمن خطة عمل ملموسة وقابلة للتطبيق، وهي الخطة الشاملة للتنفيذ. في هذه المرحلة من عملية التغيير، يجب أن تُحلّ مشكلات الأثر وتترجم حلولها إلى أعمال تنفيذية، إذ ستدمج العديد من الحلول والأفعال قدر المستطاع، وبذلك تكون خطة التنفيذ الشاملة موحدة ومتسقة قدر الإمكان، وهذا سيعطيك البيانات التي تحتاج إليها لتحديد تقييم واقعي للموارد والجدول الزمني للتنفيذ.

الخطة الشاملة للتنفيذ هي دليل المنظمة للشكل الذي سيكون عليه التحوّل، فهي نسخة مفصّلة عن المعالم المهمة التي حددتها في المرحلة (I) من إستراتيجية التغيير، ويمكنك بالطبع تكييفها لتناسب معارفك وظروفك الحالية، هذه الخطة تُعد وتحصي ماذا، ومن، وأين، ومتى تبدأ مرحلة التنفيذ للتحوّل، وهدفها هو تسهيل وتنسيق النشاطات الضرورية المتعددة لخلق الحالة المستقبلية بطريقة تعكس الثقافة وطريقة التفكير المرغوبتين.

سترهق الخطة الشاملة للتنفيذ أي منظمة غير مهيأة لاستقبالها والاستجابة لها، وربما تعزلها؛ لذلك، في النشاط الثاني من هذه المرحلة، ستحضر المنظمة – والقادة – لدعم هذه الخطة؛ ستؤسس للهيكلية الأساسية والشروط المطلوبة للتنفيذ الناجح وتنقحها، إذ تتضمن الهيكلية الأساسية آليات لتنسيق مسار عمل التنفيذ، ومراقبته، وتصحيحه، وقد تتضمن الشروط موارد كافية، وتناغماً سلساً للعمليات، ومعرفة القادة لأدوارهم في مراقبة ودعم تنفيذ التغيير، وهي أساسية كي تكون قادراً وراغباً في إزالة الحواجز لتنفيذ ناجح وجعل النشاطات التي قد تبعدك عن هدفك في حدودها الدنيا.

بالإضافة إلى ذلك، ستحتاج إلى تحديد الأعمال كي تحافظ على طاقة جميع الأفراد من أجل التغيير في "مزاجٍ جيّدٍ"، لأنّ خطتك ستحتاج إلى وقت طويل لتُنفّذ، ومن السهل جداً حرف انتباه الأفراد بعد فترة، أو العودة إلى التركيز فقط على العمليات العادية، لذلك يجب أن تفكر في طريقة تحافظ من خلالها على تركيز ومشاركة المجموعات المستهدفة الأساسية وأصحاب المصالح في جعل هذا التغيير واقعاً، ولا سيما حينما يكون هناك احتمال لانشغالهم في أعمالهم العادية. إذاً، سرعة وتسهيل التنفيذ سيكونان نتيجة مباشرة لهذا العمل.

النشاط A.IV: تطوير الخطة الشاملة للتنفيذ

المهمة 1.A.IV: تصميم عملية لتطوير الخطة الشاملة للتنفيذ:

العمل في هذه المهمة مهم لنجاح التحوّل، فهي تترجم مشكلات الأثر في حلول التصميم للتحوّل ومن ثمّ تترجم هذه الحلول إلى أعمال تنفيذية محددة، كلاهما خطوات مطلوبة لتطوير خطة شاملة للتنفيذ الواقعي، والعملية التي تستخدمها في هذه المهمة يمكن أن تجعل هذا النشاط المعقد سلساً أو مربكاً ومرهقاً. ومن الممكن أن تكون قد صممت عمليتك لهذا العمل – وضمنها المهام الأربع التالية – عندما صممتَ عملية تحليل الأثر في المهمة (1.A.V). إذا كان الأمر كذلك، فنفّذها وأنت تتقدّم في هذا النشاط.

قادة مجموعات الأثر هم المسؤولون عن العمل في هذه المرحلة؛ فهم سيراقبون حلول المشكلات، ودمج الآثار والحلول، وسيحددون الأفعال الأكثر اتساقاً وانسجاماً لتنفيذ الحالة المرغوبة، ويجمعون هذا العمل في

الخطة الشاملة للتنفيذ، وهي واحدة من أكثف وأعقد المراحل في عملية التغيير، ومن الضروري لدى القادة أن تكون لديهم إجراءات واضحة وقيادة منسجمة ومتناسقة.

ينبغي أن يختار قادة مجموعات الأثر الأفراد العمليين الأكثر اطلاعاً ودراية كي يشاركوا في عملية الدمج والحلول؛ فقد يضعون فريقاً مختصاً للدراسة، أو يستأجرون خبراء استشاريين خارجيين، أو يعطون مسؤولية المشكلات للأفراد الأكثر كفاءة ووعياً في المنظمة. من باب التقدير والاحترام، ننصح بشدّة بوجود فرق من ذوي المواهب المتعددة، تضم مصنعين ومفكرين عمليين، عشاق التفاصيل، وأسياد التعقيد.

المهمة 2.A.IV: تحديد حلول الأثر وخطط العمل

في هذه المهمة، يُسهّل قادة مجموعات الأثر عملية التسوية في كلّ أثر، وبين الآثار ضمن مجموعاتهم، فهم مسؤولون عن ضمان أنّ الحلول التي توصي بها فرقهم تعكس الإنجازات التحولية المطلوبة، ومتطلبات التصميم، والثقافة الجديدة.

يحدد الأفراد المختصون في حل المشكلات النتائج المرغوبة والأعمال والموارد والمعايير الثقافية المطلوبة لتنفيذ حلولهم، مستخدمين أفضلها بما يتناسب مع الحالة المرغوبة. قد يحتاجون إلى جمع المعلومات المفقودة لإنجاز هذا العمل، مثل البيانات التاريخية، ونطاق المشكلة، وتصورات أصحاب المصالح عن النتائج المرغوبة، والتأثيرات والآثار في العمليات، والموارد المتوافرة، وتحديداً أي متطلبات للتصميم أو شروط حدودية تؤثر في حلولهم.

المشكلات هي أمر لا مفرّ منه، تتموّج وتتداخل في الآثار الأخرى، لذلك يجب أن يعمل القادة مسبقاً مع فرقهم على مشاركة المعلومات، ودمج أو تجميع الآثار ذات الصلة لتقليل التكرارات والفائض إلى حدودهما الدنيا، ومنع ديناميات النظام السلبية، وتحقيق أفضل الاحتياجات للمنظمة ككل.

الدليل (1.9) يوفر عملية حل أثر شاملة.

- وضح الأسئلة أو الحاجات التي حددها الأثر (أو مجموعة التأثيرات) التي تحلُّها، تأكّد من أنّك تعمل على الأسئلة أو الحاجات الصحيحة، وحدد نطاق كل واحدة منها بدقة.
- وضح أصحاب القرار وأسلوب القرار الذي سيستخدمونه لاتخاذ القرارات النهائية بشأن حلول الأثر.
- راجع الأثر وبرتوكولات القرار مع الأفراد المشاركين في الرؤية الأساسية لجهد التغيير، والنتائج المرغوبة، ومتطلبات التصميم لترى كيف يمكنها أن تؤثر في حلولك. حدد المقاييس أو الشروط الحدودية التي قد تحدد شكل عمليتك ومواردك، أو نتائجك.
- استكشف المعلومات الحالية المعروفة جميعها عن خلفية المنظمة، والحالة الحالية، وأفضل الحلول. استكشف أي عوامل ثقافية أو سياسية حالية لأخذها في الحسبان وأنت تتقدم، تجاه المستويات المنظمة المشاركة جميعها.
- ضع الحلول الممكنة للأثر، ووفّر تفاصيل كافية لدعم صنع القرار، فإذا كان أثرك ذا ترابط عبر أثري، فتأكد من تعاونك مع أصحاب

الأثر الآخرين وأنت تحدد الحلول الممكنة.

- راجع مساوئ ومحاسن السيناريوهات المتنوعة، وطبّق متطلباتك للتصميم ومقاييسك عليها.

- أقر أفضل حلّ أثر.

- حينما تحدد الحلول، قيّم أثرها في الجوانب المنظمة أو جهد التغيير باستمرار، وإذا كان من الممكن دمج أي منها لتسهيل تخطيط العمل، وتقليل احتياجات الموارد، أو تسريع التنفيذ.

- تحديد الأعمال المطلوبة لتنفيذ كل حل أثر، والآثار القائمة بحد ذاتها، وتلك التي لها مشكلات متداخلة أو مترابطة.

- ثبّت حلولك وأفعالك.

- احصل على الموافقة على الحلول والأعمال المطلوبة.

المهمة 3.A.IV: دمج الحلول وخطط العمل وتجميع الخطة الشاملة للتنفيذ:

يجب أن يعمل قادة مجموعات الأثر على دمج حلولهم وخطط عملهم في مجموعات الأثر، لضمان الحلول المجدية والأكثر اتساقاً للآثار الجماعية. إذاً، هدفك ذو شقين: الشق الأوّل، أن تجمع الحلول والأعمال، وبذلك يتسرّع التنفيذ ويكون فعّالاً. والشق الثاني، أن تحدد الحلول الأكثر فاعلية، وبذلك تعمل الحالة المرغوبة على النحو الأمثل. في المنظمات المتجهة نحو التصومع، التي ركز مديروها تاريخياً على الوظائف الخاصّة بهم فقط، قد تواجه مقاومة للحاجة إلى التكامل عبر الوظيفي ولمشاركة المعلومات،

وغالباً ما تظهر النزاعات السياسية الخطرة، إذا حدث هذا فقد يتطلب منك إتمام هذه المهمة بنجاح تحوّلاً مهماً في طريقتي التفكير والسلوك. اسعَ إلى تمثيل الوعي في اختيار ما هو أفضل للمنظمة ككل على المدى الطويل.

المطلب الثاني في هذه المهمة هو تجميع وترتيب خطط تسوية الأثر التي لا تعد ولا تحصى ضمن الخطة الشاملة المفصّلة للتنفيذ، لذلك يجب عليك

شركات التقنيات، فقد تكون أكثر نظرية في خططها، وتعتمد أكثر على اتخاذ قرارات في الوقت المناسب للتعامل مع التفاصيل؛ إذاً، كيّف أسلوبك وصيغتك مع الثقافة المرغوبة لمنظمتك.

حالة أنموذجية
خلقت الحاجة إلى الدمج في إحدى شركات الهواتف الكبيرة جداً نقطة تحوّل في الطريقة التي يفكر وفقها القادة في إدارة شركتهم المدمجة الجديدة، فأعاد القادة تصميم منظمتهم لتحسين الكفاءات الوظيفية عبر الولايات المتعددة. في هذه النقطة من عملية التغيير، دُعي قادة التغيير في الولايات إلى حضور اجتماع على نطاق المنظمة لتقديم خططهم لحل وتسوية الأثر، امتنع القادة عن حضور الاجتماع متذرعين بأنّ خططهم الوظيفية كانت واضحة، وأنّهم مستعدون للتنفيذ، لكن راعي التغيير والقادة جميعهم أصرّوا على حضورهم، وفي تقاريرهم عن الأحداث والأعمال المهمة المطلوبة ضمن كلّ وظيفة، أعلن أحد القادة عن الحاجة إلى تقليل حجم العمل الأساسي في ولايته بنسبة ١٥٠ شخصاً، وتالياً قدّم القائد الوظيفي الآخر تقريره وأعلن عن حاجته الملحة إلى توظيف ٥٠ شخصاً جديداً في فريق عمله، وحدث أنّ الحاجة إلى هؤلاء الأفراد الجدد

كانت في الولاية نفسها التي خطط فيها القائد السابق لتقليل حجم عمله.

نظر الرجلان أحدهما إلى الآخر، "التحوّل الذهني"، واتفقا على أن يلتقيا لدمج خطتيهما لدعم نتائجهما من دون أن تتكلّف المنظمة أو الأفراد المتأثرون أكثر مما هو ضروري. الثقافة القديمة لم تكن تتطلّب أن يتواصل هؤلاء القادة عبر حدود وظائفهم وأعمالهم، لكن سرعان ما أدرك القادة أنّ نجاحهم، وأيضاً كفاءة دمج وتكامل المنظمة، اعتمد فجأة على هذا النوع من الفريق والتواصل عبر الحدودي.

المهمة 4.A.IV: تصميم إستراتيجيات للحفاظ على طاقة التغيير واستمرارها:

تستغرق معظم التغييرات واسعة النطاق وقتاً طويلاً لتنتهي وتنجز على نحو كاملٍ، لذلك من الضروري أن تحدد الإستراتيجيات والأفعال التي ستساعد في الحفاظ على زخم الأفراد واستمرار نيتهم في التغيير مع مرور الوقت، إذ غالباً ما تتألّف خطط التنفيذ المعقدة من وابلٍ من النشاطات المخطط لها في البداية ثمّ تتناقص تدريجياً على نحو ملحوظ، وهذا الأنموذج غالباً ما يقود إلى فشل أو "انحراف" جهد التغيير، طالما أنّه لا توجد طريقة واضحة للحفاظ عليه والاستمرار فيه ومتابعته، لكن هذه ديناميات بشرية يمكن إدارتها والتحكم بها، إذ يمكن لقادة التغيير منعها بالتخطيط المستمر للحفاظ على طاقة الأفراد من أجل التغيير وتحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق رؤيته على المدى الطويل، وهذا مثال عن التفكير العملي الجيّد؛ أي ضع خططاً للحفاظ على الزخم في الخطة الشاملة للتنفيذ وصممها على أساس أنّ هناك حاجات جديدة باستمرار تنشأ إبان المسار الدينامي للتغيير.

الجدول الآتي يقدّم لك أمثلة عدّة عن هذه الإستراتيجيات، بعضها نشاطات أو أعمال لمرّة واحدة فقط، وبعضها الآخر نشاطات مستمرة.

إستراتيجيات الحفاظ على الطاقة
- نشر فكرة الاحتفال بالتقدّم في عملية التغيير وتعميمها. - منح مكافآت دورية مفاجئة، مختلفة عن المكافآت المعتادة. - مراجعة دورية لشروط النجاح، وإعادة تأسيس الشروط المتعثرة منها. - تحييد أو إزالة العوائق بسرعة. - إخبار قصّة تاريخ المنظمة بطريقة تتناسب مع التحوّل، وتساعد في عيش قيم المنظمة وإحيائها، وعن السلسلة التالية من الفصول التي لم تُكتب بعد. - وضع أبطال للتحوّل. - إزالة الإجراءات البيروقراطية وأي حواجز تعوق تدفق المعلومات والمشاركة. - عقد اجتماعات دينامية حيوية بمشاركة عدد كبير من الأفراد والقائد الأعلى للتغيير. - وجود مديرين أصبحوا مرشدين ونماذج للمديرين الآخرين ولمستويات المنظمة يشاركون في التدريب ونشاطات التواصل كمتحدثين رسميين. - تقديم رموز وشعارات أو استخدام لغة جديدة. - وضع شعائر أو طقوس جماعية للانتقال. - دحض الشائعات. - تشجيع الظهور الطبيعي للمغامرات في سيناريوهات الحالة الجديدة والاحتمالات الإبداعية.

- إقامة مدفن للماضي.

- إقامة منافسة لحلّ بعض المآزق في التحوّل.

- تصميم تغطية إعلامية، داخليّة وخارجيّة، ولا سيما إذا كنت تغيّر اسم المنظمة.

- إقامة مآدب غداء خاصة لأعضاء فريق التغيير أو المجموعات المستهدفة.

- إزالة وتفكيك ديناميات النظام السلبية.

- تحديد فرص التعلّم والتغييرات الكلية الشاملة في طريقة التفكير والثقافة والاحتفال بها.

- تأمين التغطية المتلفزة والصحفية.

بالإضافة إلى التخطيط غير الرسمي لهذه الإستراتيجيات السابقة للتنفيذ، يمكنك استخدامها أيضاً حينما تعمل على تصحيح المسار لعملية التغيير أو نتائجه، وغالباً ما يحتاج الأفراد إلى الدعم النفسي حين يُطلب إليهم تغيير المسار باستمرار، لأنّ تصحيح المسار شائع جداً في التغيير التحوّلي، وإستراتيجيات الحفاظ على الطاقة أساسية في أثناء التنفيذ.

المهمة 5.A.IV: تحديد الموارد، وإستراتيجية التسريع، والإطار الزمني:

بعد أن انتهيت من أعمال الخطة الشاملة للتنفيذ، تحتاج إلى تقييم الموارد التي تحتاجها والوقت الذي تستغرقه لإنجازها. في المرحلة (I)، طوّر قادة التغيير استراتيجيتهم للتغيير وقدّروا الموارد والوقت اللازم للتنفيذ، وكانت تقييماتهم للموارد والوقت تعتمد على معلومات المستوى الإستراتيجي. في الحقيقة، هي تعتمد على التقديرات الجيّدة أو الضغط السياسي، وقد تثبت هذه

"التقديرات" أو "التخمينات" أن لا أساس لها في الواقع. الآن فقط، بعد أن انتهيت من التخطيط الفعلي للتنفيذ، يمكنك أن تحدد بدقة أكثر الموارد والإطار الزمني، وكلاهما أساسي للحصول على الموافقة لأجل تنفيذ الخطة الشاملة للتنفيذ، ويتطلبان الالتزام الحقيقي والتفهم من قبل المديرين التنفيذيين.

تقدير الإطار الزمني والموارد قد يكونان مستقلين عن بعضهما، إذ توفر البيانات التي حصلت عليها من تحليل الأثر، ونتائج تقييم قدرة المنظمة على إنجاز التغيير، التي أجريتها في المرحلة (I) أساساً لصنع قرارات أكثر واقعية بشأن الموارد والإطار الزمني، ويجب أن تضع في حسبانك دائماً جاهزية الأفراد وقدراتهم وكفاءاتهم لصنع مثل هذه القرارات، وغالباً ما نجد الأفراد الأكفاء مثقلين عاطفيّاً بالضغوط الزمنية غير المنطقية، ولا يمكنهم أن يناقشوا أو يعيدوا التفاوض في أي شيء، لأنّ شركاء التغيير ينقصهم الإدراك والوعي أو الانفتاح بشأن قدرات هؤلاء الأشخاص على التحمل، وفي مثل هذه الحالات المزيد من الموارد قد يكون ضروريّاً. راجع النتائج والأعمال التي حصلت عليها من مراجعتك لقدراتك إذا كنت قد قمتَ بواحدة في المهمة (1.C.I).

بعيداً عن تاريخ البدء في التغيير والانتهاء منه، ثمة عدد من القرارات تتعلق بالتوقيت يجب اتخاذها، وتنطوي على ما نسميه إستراتيجية التسريع. تتألف إستراتيجية التسريع من سرعة التغيير ونطاق المنظمة الذي يتغير في أي وقت من الأوقات، وتسلسل تنفيذ الأعمال. تُحدد السرعة بالزمن المطلوب فعليّاً لإنهاء أعمال التنفيذ، أما نطاق المنظمة فيشير إلى أجزاء المنظمة التي تشارك في التغيير، في الوقت نفسه، مثل الوظائف، المستويات، المواقع،

الوحدات التجارية وغيرها، وتسلسل تنفيذ الأعمال يطلب انتقاء واحد أو أكثر من الإستراتيجيات الآتية:

- جميعها دفعةً واحدةً.
- بمراحل متداخلة.
- بالتتابع من خلال خطوات مستقلة، إذ تنتهي الخطوة الأولى قبل أن تبدأ الخطوة التالية.
- تغيير تطوريّ، تدريجيّ، تصاعديّ عبر فترة طويلة من الزمن.
- تذكّر متطلبات العملية الجارية وأنت تحدد إستراتيجية التسريع.

حينما تحدد إستراتيجية التسريع الواقعية، قارنها بالإطار الزمني الأساسي الذي حدده ووضعه المديرون التنفيذيون في المرحلة (I) وناقشها مرّة أخرى، بالنظر إلى واقع العمل المطلوب. كما ذكرنا سابقاً، الجداول الزمنية غير الواقعية هي عامل قائد في فشل التغيير الرئيس، وإذا فكرت في الأمر، فإنّ الحكم الواقعي على الفترة التي سيستغرقها التنفيذ يمكن أن يتمّ فقط بعد أن تحدد آثار أو تأثيرات التغيير وتوضح الحلول والأفعال المطلوبة للتعامل معها ومعالجتها إبان التنفيذ.

يوجد توقيت واقعي آخر لتفكر فيه، وهو ثقافة التغيير التي هي جزء مهم من التغيير التحوّلي وتستغرق وقتاً أطول بكثير من تغيير الهيكل والنظام والجوانب الفنية والتقنية لمنظمتك، لكن من الصعب وضع جدول زمني لإكمال التغيير الثقافي، لأنّ التعامل مع العوامل الإنسانية كطريقة التفكير والعواطف والعلاقات والسلوكات لا يمكن التحكم أو التنبؤ به،

وعلى الرغم من ذلك يمكنك وضع أحداث وأعمال أساسية مصممة لأثر الثقافة وطريقة التفكير في الخطة الشاملة للتنفيذ.

بعد أن أصبحت لديك إستراتيجية تسريع متفق عليها، طبقها على الخطة الشاملة للتنفيذ، وتقدّم بالموافقة الآمنة السليمة لخطتك.

حالة أنموذجية
أجرت شركة نفط كبيرة إعادة هيكلية ضخمة لمنظمة التكرير الخاصّة بها، فاستغرقت إعادة الهيكلية ثمانية أشهر للتنفيذ، وذلك اعتماداً على تحليل الأثر. صمم قادة التغيير إستراتيجية التسريع على أن تكتمل العملية في ثلاث مراحل، وحددت الإستراتيجيات الأولية أهم المنظمات والوظائف الموجودة فيها ويمكن أن تتحرّك أوّلاً، بدأت هذه الحركات والتنقلات مع التحضير للمرحلة الثانية، وتالياً المرحلة الثالثة. في لحظة واحدة، هذه المراحل جميعها كانت في حالة حركة، ولما دُمجت حركات المرحلة الثالثة في الهيكلية الجديدة، كانت منظمة الحالة الجديدة فاعلة وعاملة على نطاقٍ واسعٍ، وانخفضت الاضطرابات إلى حدودها الدنيا.

النشاط B.IV: تحضير المنظمة لدعم التنفيذ:

المهمة 1.B.IV: تأسيس الهيكلية الأساسية وشروط دعم التنفيذ:

في المرحلة (I)، وضعت إستراتيجية التغيير، وخلقت القدرة المطلوبة لإنجاز التغيير، وخططت للهيكلية الأساسية والشروط التي ستضمن نجاحك في جهد التغيير، ووضعت طرائق عدّة لدعم كل من عملية التغيير

وحاجات الأفراد. الآن، بعد وصولك إلى الخطة الشاملة للتنفيذ، يمكنك أن تنقح بدقة أكثر ما تحتاج إليه لدعم التنفيذ والأفراد الذين يجب أن يجعلوا هذا التغيير يحدث. ادمج خطتك لإنجاز هذه المهمة بأعمال الخطة الشاملة للتنفيذ، وفكّر في قراراتك ذات الصلة من المرحلة (I):

- إستراتيجيات لتفريغ القدرة المناسبة والملائمة للتغيير.
- إستراتيجيات مشاركة أصحاب المصالح.
- خطط إيصال فكرة التغيير.
- الموارد.
- شروط النجاح.
- الهيكلية المؤقتة لدعم التغيير والأنظمة والسياسات والتقنيات.
- إستراتيجيات لجمع المعلومات الجديدة والمدخلات لتصحيح المسار.
- طرائق لمساعدة الأفراد من خلال ردود الأفعال العاطفية تجاه عملية التغيير.
- طرائق لمشاركة أفراد مجتمع المشروع.
- طرائق لتحديد شكل طريقة التفكير المرغوبة والسلوكات والمعايير والقيم الثقافية الجديدة.
- مكافآت لدعم عملية التغيير ونتائجها.
- إستراتيجيات للتعامل مع الديناميات السياسية في أثناء التحوّل.
- تدريب المديرين لمساعدة فريقهم في أثناء التغيير، شخصيّاً واحترافيّاً.

استخدم هذه القائمة لتحسين وتعزيز تفكيرك حول الطريقة التي يمكنك من خلالها التنفيذ الأمثل لخطتك.

المهمة 2.B.IV: دعم الأفراد في أثناء التنفيذ:

توفر هذه المهمة فرصة قوية لإثبات القيمة الجوهرية الأساسية، وهي أنّ الأفراد مهمون ويستحقون أن يُعاملوا باحترام واهتمام. وأنت تتقدّم في التنفيذ لن يكون الأفراد قادرين على إنكار حقيقة حتميّة هذا التغيير، وذلك حين تظهر مشاعرهم الحقيقية نحو إجراء التغيير.

في المهمة (6.F.I)، وهي البدء بإستراتيجيات لدعم الأفراد من خلال ردود الأفعال العاطفية والمقاومة، تبدأ عملية التخطيط لطريقة التعامل بكفاءة وفاعلية مع التأثيرات الإنسانية لتحوّلك، التي كانت نيتك فيها تصميم التغيير بطرائق تجعل الديناميات السلبية للأفراد الذين يُجرون التغيير في حدودها الدنيا، والاتفاق على طريقة تساعد الأفراد الذين يتأثرون به سلباً، وحينها كان تخطيطك يعتمد على الطريقة التي تعتقد أنّ الأفراد سيتصرفون وفقها. الآن، مع وشك بدء التنفيذ، يمكن وضع خطط أكثر واقعيّة لدعم الأفراد من خلال التغيرات الحقيقية التي تؤثر فيهم، فمن خلال المعلومات التي لديك عن ردود أفعال الأفراد تجاه الجهد حتى الآن، ستكون قادراً بشكل أفضل على خلق إستراتيجيات ملموسة محددة لتلبي الاحتياجات الحالية وزيادة دعمهم إلى الحد الأعلى.

تدرك بعض المنظمات أنّ درجة قبول العاملين للتغيير تعتمد مباشرةً على الطريقة التي سيتعامل بها المديرون في الإدارة الوسطى مع التغيير وطريقة مناقشتهم لردود أفعال الأفراد نحوه إبان التنفيذ. في أسوأ الحالات، ينتقد المديرون في الإدارة الوسطى التغيير على أنّه قرار مربك أو سيئ، وتالياً تزداد مقاومة الأفراد له. وفي أفضل الحالات، يزوّد القادة مديري الإدارة

الوسطى بتدريب يساعدهم في فهم أدوارهم كداعمين أساسيين للتغيير، ويعلّمهم كيف يتعاملون مباشرةً مع ردود أفعال الأفراد والمقاومة. دعمنا منظمات عدّة –ضمنها المؤسسات المالية، وأنظمة الرعاية الصحيّة، والمرافق العامّة، والتصنيع، ووكالات الحكومة الفدرالية - في توفير هذا النوع من التدريب لقيادة الأفراد عبر التغيير بأسلوب أكثر فاعلية ووعي. في هذه الحالات، المديرون في الإدارة الوسطى كانت لهم أدوار مهمة في تسهيل التنفيذ وأضافوا إلى مخزونهم الدائم في طرائق دعم ومشاركة الأفراد كي يسهموا في المنظمة بأفضل ما لديهم.

معظم المنظمات لديها تنوع في خدمات وسياسات مساعدة الموظفين الموجودة مسبقاً لتوفير الدعم لهم. فكّر في هذه الخدمات والسياسات في خططك. يذكر الجدول الآتي العديد منها لتفكر فيها، صممها بما يتناسب ووضعك، إذ يمكنها أن تساعد في تقليل بعض التوتر الذي يحرّضه التغيير، وتساعد في تغيير ثقافة المنظمة بإثباتها اهتمام القادة بالأفراد، كما أنّ إيصال هذه السياسات والخدمات قبل التنفيذ يضيف مصداقية إلى الإدارة وإخلاصاً للشركة، ويرفع الروح المعنوية الإيجابية حين الحاجة إليها.

كن حذراً في طريقة إيصال آليات الدعم هذه ومراقبتها، إذ غالباً ما يتجنب الموظفون والمديرون استخدامها لأنّهم يخشون وسمهم بالضعفاء أو غير المناسبين، ومن ثمّ تقلّ قيمتهم في المنظمة، لذلك يجب تشجيع هذه الآليات وتسهيل تلقيها واستمرارها. فكّر في التأسيس لثقافة أنّ الأفراد هم بشر لهم ردود أفعال وحاجات مشروعة عندما يتأثرون بالتغيير، ويستحقون

تلقي الدعم من المنظمة التي تسبب لهم هذا الأثر، فإذا تمكّن الموظفون من الإيمان فعلاً بأنّ القادة يدعمونهم حين يكونون في أمسِّ الحاجة إلى هذا الدّعم، فسيرتفع التزامهم في إنجاح العمل، وقد يحتاجون كثيراً إلى هذا الدعم في هذه المرحلة من التغيير.

راجع الخطة الشاملة للتنفيذ لتحديد الأعمال والنشاطات التي قد تكون أصعب أو أكثر تحدّياً في تقبل الأفراد لها واحتضانها، وراجع أي تقييمات أجريتها عن الاحتياجات الأساسية الجوهرية للأفراد، واستعداداتهم العاطفية، وقدراتهم على إنجاز التغيير. اسأل مختصي التطوير التنظيمي أو مختصي إدارة التغيير أو موظفي الموارد البشرية عن المدخلات، أو كنوعٍ من التمرين التطويري. اطلب إلى قادة التغيير مسح الخطة لوضع تنبؤاتهم حول ردود أفعال الأفراد عليها، إذ يمكنهم مراجعتها لمعرفة إن كانت الأعمال المخطط لها قد صُمّمت بوعي وبطرائق تجعل السلبية في حدودها الدنيا، وإذا تتطلّب الأمر يمكنهم إعادة تصميمها. هذا العمل يستحق الوقت والجهد، لأنّ ردود الأفعال الأساسية للأفراد على القيام بهذا التحوّل ستظهر الآن، وسوف تؤتي جهودك الجادّة في مشاركة الأفراد وتقليل ردود أفعالهم إلى حدودها الدنيا ودعمهم عاطفيّاً، سوف تؤتي ثمارها، وإذا كان هذا ضرورياً، فبدّل أو غيّر الخطة الشاملة للتنفيذ لتضم التغييرات المطلوبة التي تضمن دعم أغلبية الاحتياجات الأساسية للمجموعات المستهدفة وأصحاب المصالح.

طرائق مقترحة لدعم العاملين
• تقديم المشورة لمساعدة الموظفين.
• تقديم المشورة للتطوير الوظيفي.
• خدمات التوظيف الخارجي والتعيين في الوظائف.
• التدريب على التمكين الذاتي.
• التدريب.
• التدريب على إدارة التوتر والتعامل مع العواطف.
• نظام طلب العمل.
• سياسة الرواتب والأجور "الأعمال التنظيمية" أو "مزاولة المهنة".
• تدريب المهارات (التقنية الفنية والاحترافية).
• التدريب على طريقة التفكير والسلوك، وتطوير الإدارة.
• التدريب في أثناء العمل أو في موقع العمل.
• تعليم بناء الفريق للفرق الجديدة.
• تقديم المشورة والتدريب للمساعدة المالية.
• مجموعات الدعم.

التخلي عن الماضي:

في المهمة (6.F.I)، قدّمنا مراحل آدم للتكيف والتأقلم الشخصي مع الأنموذج المؤقت للدورة العاطفية التي يمرّ بها الأفراد حين الخضوع

للتغيير. إحدى المراحل المهمة فيها هي "الخندق"، التي تتطلب من الأفراد أن يَدَعُوا الماضي وشأنه لينتقلوا إلى مراحل أكثر إنتاجيّة، ومن ثمّ فإنّ وضع إستراتيجيات لمساعدة الموظفين في التخلي عن طرائقهم القديمة أمر ضروري لدعم الأفراد من خلال "مرحلة الخندق"، التي لا مفرّ منها، وضمن هذه المرحلة يتحوّل الأفراد من المقاومة إلى الالتزام. الجدول الآتي يذكر إستراتيجيات عدّة للتخلي، وأنت تفكر فيها، خطّط لإنجاز أكثر مما تعتقد أنّ الأفراد في حاجة إليه.

تأكّد من أنّ معظم أعمال التخلي المطلوبة تحدث في فرق العمل السليمة. أساس هذه العملية يحدث بين الأفراد الذين يعملون معاً على المهام الأساسيّة، ويمكن أن تكون طقوس وشعائر التخلي طقوس جماعيّة، لكن كن حذراً من أن تعتمد على طقوس التخلي الرسميّة للمنظمة أو الطقوس العمليّة فقط، فتلك الطقوس التي يقودها المديرون التنفيذيون قد تكون مفيدة، لكن لا ينبغي التفكير فيها كبديل عن الأعمال الأكثر قرباً وحميمية من الأفراد، التي يتصل من خلالها شركاء العمل مباشرة مع بعضهم بعضاً، ويتحدثون عما يمرون به.

إستراتيجيات التخلي
- إقامة مراسم لإنهاء الطريقة القديمة للقيام بالأشياء. - اجتماع ختامي للمجموعة أو الفريق لإعلان انتهائهم من الماضي والاحتفال به. - طقوس لدفن الطرائق القديمة.

- متحف لتكريم المنتجات القديمة، ووضعها تحت الزجاج أو في علب للعرض لتقديرها من دون لمسها.
- فيديوهات أو عرض متحرّك لتخليد الماضي.
- تقديم الاستشارات.
- إقامة محرقة مع خطابات وزخارف.
- "الطبعة الأخيرة" من النشرة الإعلانية.
- طقوس متلفزة لتفكيك المعدات والمعامل والمنتجات القديمة وإزالتها.
- نشر قصص عن نجاحات وإنجازات الأفراد في الطرائق الجديدة.
- وجود وقت إضافي للأفراد للتمرن والتعلّم، وتحقيق الثقة بممارسات الحالة الجديدة.
- التدريب السلوكي الماهر على متطلبات الحالة الجديدة.
- إقامة نشاطات احتفالية بطرائق العمل الجديدة.

المهمة 3.B.IV: إيصال الخطة الشاملة للتنفيذ:

بعد إيصال مسوّغات التغيير، والرؤية، وإستراتيجية التغيير، وتصميم الحالة المرغوبة، يُعد هذا الإيصال هو الإيصال التالي الأهم في عملية التغيير الكليّة الشاملة؛ هنا ستلقي الضوء على الجوانب المهمة من الخطة الشاملة للتنفيذ، وستصف العناصر ذات الصلة بالهيكلية الأساسية والشروط التي صُممت لتدعم التحوّل. يمكنك أن تقدِّم أو تعرض إستراتيجية التغيير الأساسيّة أو تعلن كيف يصُحح مسارها، ومن المهم أن تثبت وتعزز فكرة

أنّ المنظمة في "عملية تنفيذ التحوّل"، وأنّ هذا التحوّل يدلّ على حدث مهم ورئيس في رحلة التغيير.

هذا الإيصال هو فرصة رئيسة لقادة التغيير لإثبات التزامهم بالتحوّل، وسلامة ورفاه العاملين، والمستقبل، إذ ستصبح قدرة القادة على تحويل الأقوال إلى أفعال في التحوّل دليلاً على ما هم ملتزمون به وكيف يظهرونه للأفراد في هذه المرحلة المهمة. راجع إستراتيجية الإيصال لمدخلات هذه المهمة.

مرّة أخرى، تأكّد من أنّك تتعامل مع عملية الإيصال هذه على أنّها سلسلة من فرص التعزيز المضاعفة للأفراد ليستكشفوا معنى الرسائل الجوهرية لهم على الصعيد الشخصيّ، لأنّه من المحتمل أن تخبر الأفراد عن العمل "الإضافي" الذي يتطلبه منهم التغيير في هذه المرحلة. صمم بوعي هذه العملية لدعم الأفراد للتقدم عبر وخارج "الخندق" والاستمرار في إسهاماتهم الإيجابية في المستقبل. كن مدركاً لمكانة الأفراد الحالية في دورة ردة فعلهم، ولما تطلب إليهم عمله، في حين هم مستمرون في أداء وظائفهم اليومية.

حالة أنموذجية
ساعدنا منظمتين، دُمِجتا معاً، في وضع إستراتيجية للتخلي. خططنا لإقامة نشاط درامي للمجموعتين، الهدف منه إظهار أنّ منظمتيهما القديمتين كانتا "شيئاً من الماضي" وأصبحتا جزءاً من شيءٍ جديدٍ تماماً. طلب القادة إلى المديرين في المنظمتين الحضور إلى ملعب مفتوح كبير جداً، وإحضار أوراق العمل العائدة للمنظمة القديمة، والتحف التي تُظهِر اسم منظمتهم القديمة وشعارها. جاء الأفراد مع أكوابهم، وبطاقات

عملهم، والأضابير، ولوحات الأبواب، والاستمارات اليدوية. وسط الملعب، في موقدٍ للنار، كان هناك صندوق مستطيل الشكل كبير مزيّن يشبه التابوت. طُلِب إلى الحاضرين من المنظمتين وضع الملفات ورمي اللوحات في الصندوق، ولمّا ألقى الأفراد معروضاتهم، أُغلِق الصندوق وأضرم الرئيس المعلن حديثاً النار فيه.

حريقٌ ضخمٌ أعقب ذلك، كرمزٍ لحرق المنظمتين القديمتين، وبينما كان الصندوق يحترق، تحدّث المديرون التنفيذيون الجدد في الشركة المدمجة عن قيمة كل واحدة من المنظمتين القديمتين، وعن رؤية المنظمة الجديدة التي سيسهم الحاضرون جميعهم في وضعها، ووصلت إليهم فكرة خطة إستراتيجية التغيير والإطار الزمني، وطُلب إليهم أن يتحدّثوا عن ذكرياتهم عن عملهم معاً في الماضي، وهكذا كرّموا تاريخهم، وولد المستقبل الجديد.

في نهاية الجلسة، طُلِب إلى الأفراد من المنظمتين أن يختلطوا معاً، أُعطوا أقلام حبرٍ وIOU بطاقات عمل جديدة مع اسم الشركة الجديدة عليها، فشعر الأفراد بتقدير ودعم لجهودهم السابقة، إضافةً إلى ذلك كانت الرسالة واضحة جداً بشأن التقدم نحو المستقبل.

مثل هذه الطقوس ينبغي أن تكون مبهجة وترفع المعنويات من الناحية العاطفية. وهذا الطقس كان كذلك تماماً.

الملخص:

الآن، خططت للتنفيذ، وخطوت خطوة واقعية نحو التغيير، ووضعت آليات الدعم الأساسية للتمكين للتحوّل لتنفيذه بسهولة، بهذا تكون قد أكملت المرحلة الوسطى من العملية، وبإيصال الطريقة التي صُمم فيها كل شيء للعمل، تكون مستعداً لدخول المرحلة النهائية وتنفيذ التحوّل.

أسئلة استشارية للنشاط A.IV: تطوير الخطة الشاملة للتنفيذ
المهمة 1.A.IV: تصميم عملية لتطوير الخطة الشاملة للتنفيذ: • كيف ستطور الخطة الشاملة للتنفيذ؟ • من سينجز هذا العمل؟ • ما المعلومات التي ستتضمنها الخطة؟ • ما الصيغة والبرمجيات التي ستستخدمها لرسم خطة التنفيذ الشاملة؟ • كيف ستضمن أنّ دمج حلول الأثر والأعمال على النحو الأمثل ليكون التنفيذ بأقصى سرعة؟ **المهمة 2.A.IV: تحديد حلول الأثر وخطة العمل:** • ما عملية حل وتسوية الأثر التي ستستخدمها لتحديد أفضل الحلول لمشكلات الأثر؟ • كيف ستحدد أي الآثار التي تحتاج إلى دمج لوضع أفضل الحلول؟ كيف ستفعل هذا؟ • هل سيقوم قادة مجموعة الأثر بهذا العمل أو الفريق كاملاً؟ • كيف ستحدد الأعمال المطلوبة لوضع الحلول في المكان المناسب؟ أي مستوى من التفاصيل تريد في خطط عملك؟ • هل يحتاج أي من حلولك إلى موافقات أخرى؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف ستحصل عليها؟

المهمة 3.A.IV: حلول الدمج وخطط العمل ودمج الخطة الشاملة للتنفيذ:

- ما العملية التي تريد أن تستخدمها لمشاركة الحلول وخطط العمل مع الأفراد كي يفكروا فيها بأنّها فرص للاندماج مع التغيير؟
- من سيمثل ويصف الحلول وخطط العمل؟
- بعد أن يحدث الدمج الأمثل، كيف ستدمج هذه الأعمال جميعها معاً في الخطة الشاملة للتنفيذ؟
- كيف ستراجع تفاصيل خطتك لضمان أفضل وأسرع تنفيذ؟

المهمة 4.A.IV: إستراتيجيات التصميم للحفاظ على طاقة التغيير واستمرارها:

- ما الإستراتيجيات التي ستستخدمها للحفاظ على طاقة الأفراد للتغيير؟ كيف ستجدد تركيز الأفراد على التغيير؟
- كيف ستحدد متى تستخدم إستراتيجياتك؟
- كيف ستعرف ما إذا كان الأفراد يحتاجون إلى مزيد من الدعم كي يبقوا مركزين حتى انتهاء التنفيذ؟

المهمة 5.A.IV: حدد الموارد، إستراتيجية التسريع، والإطار الزمني:

- كيف ستضع تقديرات دقيقة للموارد التي تحتاجها لتنفيذ خططك؟ من سيعمل هذا التقدير؟
- كيف ستحدد أفضل إستراتيجية للتسريع؟

- كيف ستحلل الخطة الشاملة للتنفيذ لمعرفة الزمن الحقيقي المطلوب لتنفيذها بكفاءة؟ كيف يمكنك أن تستخدم قدرتك على مراجعة النتائج لتؤثر في قراراتك وتحديدك؟
- كيف ستتعامل مع أي اختلافات في الإطار الزمني عمّا قدّرته سابقاً في إستراتيجية التغيير؟ إذا كان عليك أن تعيد مناقشة هذا الإطار الزمني الأولي، فكيف ستعمل هذا؟
- كيف ستوائم الخطة الشاملة للتنفيذ لتعكس إستراتيجية التسريع والإطار الزمني؟
- من يجب أن يوافق على الخطة الشاملة للتنفيذ؟ وكيف ستتم معالجة هذا الأمر والتعامل معه؟

القسم الثالث

التغيير النهائي

الفصل العاشر

تنفيذ التغيير

المرحلة IIV: النتائج المرجوة من هذه المهمة:

1.A.IIV: تنفيذ الخطة الشاملة للتنفيذ. تحديد القادة وأصحاب المصالح الأساسيين لشكل العلاقات الجديدة والسلوكات، وطريقة التفكير الجديدة والحالة المرغوبة وهم ينفذون نشاطات التغيير.

2.A.IIV: تصحيح مسار التنفيذ عندما يكون ذلك مطلوباً.

3.A.IIV: تصحيح مسار الحالة المرغوبة عندما يكون ذلك متاحاً.

بعد الانتهاء من التخطيط الأولي والتهيئة، تدخل الآن المرحلة النهائية من تنفيذ التغيير، إنّه الوقت لتنفيذ خطتك ووضع حلول المضمون قيد التنفيذ. الآن ستأخذ المنظمة الشكل أو الصيغة الملموسة للحالة المرغوبة، وستستمر في تنقيح كل من عمليّة التغيير والحالة المرغوبة وهي تتقدّم في التنفيذ، ولإنهاء هذه المرحلة، ستغلق عملية التغيير، آملاً في أن تحقق النتائج المرجوة المرغوبة.

الهدف من هذه المرحلة هو تنفيذ الخطة الشاملة للتنفيذ وتصحيح مسارها حين تحتاج المنظمة إلى ذلك. هذا النشاط، في معظمه، يحدث لإزالة وتفكيك طرائق العمل والتفكير القديمتين في المنظمة إبان التنفيذ كي تتعلّم

الطرائق الجديدة، وتراقب، ما إذا كان كل شيء على المسار الصحيح، ستنفذ الآن العديد من ديناميات الأفراد التي حضّرت لأجلها بجدّ. تذكر دائماً المربعات والمستويات جميعها في أنموذج مساءلة قائد التغيير الواعي وأنت تنطلق في هذه المرحلة، لأنّه ستكون أمامك ديناميات مستقلة عدّة في العملية وأنت تنفذ.

لا توجد صيغة للطريقة التي ينبغي أن يحدث فيها التنفيذ، فكل تحوّل مختلف عن الآخر، وحتماً سيسير التنفيذ بطريقة مختلفة عمّا خططت له، ومن حسن الحظ أنّ هذه التحضيرات جميعها، والتحليل، والتصميم الذي وضعته سيخلق تنفيذاً فعّالاً وكفئاً، لذلك يجب أن تعتمد على هياكلك الأساسية الداعمة وشروط النجاح، ويجب أن تستخدم بنشاط وفاعلية نظام تصحيح المسار للاستجابة المباشرة عندما تحتاج الأشياء إلى تعديل وتكييف ومواءمة.

العمل الأهم في هذه المرحلة هو أن تهتم بما يحدث في المنظمة وهي تتغيّر؛ هذه فرصتك لتقبل فكرة أنّك لا تستطيع أن "تقاوم النهر"، أصعب عمل شخصي لك يبدأ هنا – السماح للتنفيذ أن يأخذ شخصيته اللا سيما، ونتعلم مما يحدث، ونؤثر بالشكل المناسب، ونصحح بذكاء.

النشاط A.IIV: تنفيذ التغيير:

المهمة 1.A.IIV: تنفيذ الخطة الشاملة للتنفيذ:

الآن، ستجعل المنظمة من الحالة المرغوبة أمراً واقعاً. يجب أن تنظر دائماً إلى التحضيرات التي أجريتها، لقد قطعت مسافة طويلة حتى تنطلق!

كثير من القادة يقفزون إلى التنفيذ مباشرةً بعد الإعلان أنّهم سينجزون التغيير. تخيّل الاضطرابات والإزعاجات جميعها التي كانت لتحدث لو أنّك لم تخطط للتنفيذ على نحو مدروس جيداً، ولم تهيئ القادة والمنظمة وأصحاب المصالح جميعهم لتنفيذها.

لا يمكننا أن نتحدث عن الطريقة التي سوف تسير وفقها، أو يجب أن تسير بها، لأنّ الخطة الشاملة للتنفيذ هي دليلك، وعلى الرغم من ذلك، سنناقش بعض ديناميات الأفراد والعملية كي نكون مدركين لها عندما يتكشف ويتجلى العمل.

التعامل مع المقاومة:

تركز نماذج عدّة للتغيير على الحاجة إلى التغلب على المقاومة إبان التنفيذ، وهذا التركيز أصبح ضرورياً لأنّ هذه النماذج لا تعطي الانتباه الكافي للعمل الأولي الذي تغطيه خريطة طريق قائد التغيير في المراحل (I)، (II)، و(IV)، التي تهيّئ وتحضر القادة والمنظمة للتحوّل، لذلك إذا كنت تستخدم هذا الأسلوب أو المنهج، المرّة الأولى، وتقوم بالعمل الأولي لتقليل الآثار السلبية على أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة إلى حدودها الدنيا، فمن المحتمل أن ترى أنّ المقاومة لدى الأفراد أقل بكثير مما تتوقع.

وعلى الرغم من ذلك، بعض المقاومة لا مفر منها حتى مع التخطيط الجيّد في المرحلتين التمهيدية والوسطى، فهي ظاهرة طبيعية، وينبغي احتضانها كجزء طبيعي وعادي من التغيير، بالتوازي مع ردود الأفعال العاطفية الأخرى للأفراد. راجع اللمحة العامة عن المقاومة في المهمة 6.F.I، وانتبه إليها جيداً عندما تحدث، واستمر في سؤال المقاومين والاستماع إليهم ومشاركتهم.

الاهتمام بردود أفعال الأفراد:

سيدرك الأفراد الأثر الكلي للتخلي عن طرائقهم القديمة في التشغيل والتفكير إبان التنفيذ، وإذا كنت ملتزماً بالتحوّل الكلي، يمكن السيطرة على ردّ الفعل هذا، وإذا لم تكن كذلك فسيصطدم هذا الرد بواقع التغيير الآن. نأمل أنك وضعت إستراتيجيات كافية في مكانها في المرحلة (I) حتى المرحلة (IV) للتعامل مع الأحداث العاطفية التي قد يُطلق التنفيذ العنان لها، لأنّ هذا الجزء من العملية لا يمكن التنبؤ به أبداً، لذلك كن مهيأ لإعطاء الانتباه الكافي للديناميات البشرية إبان التنفيذ، وهذا ينطبق بالتوازي على القادة والمديرين الذين لا يمكن استثناء ردود أفعالهم الشخصية في هذا الوقت المضطرب، لذلك ينبغي تهيئة خبراء التغيير وتحضيرهم لتمضية وقتٍ مهم في تدريب القادة وإرشاد اللاعبين الأساسيين. أضف إلى إستراتيجياتك في التواصل والمشاركة ما تحتاج إليه لمساعدتك في تقليل ردود الأفعال. إذا استعنت بخبراء المضمون فقط للتخطيط لعملية التغيير، فحضّر نفسك لالتقاط كرات ثقافية وعاطفية عدّة قد تتهاوى بين أعمال التنفيذ المتعلقة بالمضمون.

اقرن القول بالفعل، وادعم تغيير الأفراد في الثقافة وطريقة التفكير

إبان التنفيذ، يجب **والسلوك** أن يحوّل القادة أقوالهم إلى أفعال عملياً، وأن يحددوا شكل المبادرات الثقافية الجديدة، وطريقة التفكير، والسلوكات التي يتبنونها علناً خلال المراحل المبكرة من التحوّل. سينتقد الموظفون القادة الذين لا يتصرفون وفق الطرائق الجديدة بشدّة، وهناك الكثير من الأسئلة العملية لتتذكرها في هذه المرحلة من التغيير، في سبيل المثال حينما يتطلّب التغيير التحولي ثقافة مهمة، وطريقة تفكير، وتغييراً سلوكياً في الأفراد، فما

السرعة التي يمكن أن يحدث بها هذا التحوّل الشخصي منطقيّاً؟ هل مرحلة التنفيذ طويلة كفاية لإتمام هذه العملية؟ كيف يمكنك جعل هذه التغييرات الشخصيّة والثقافية تتزامن مع التغييرات التنظيمية وقت التنفيذ؟ كيف تشارك فعلاً القادة المشغولين والمتوترين لإنجاز ما هو مطلوب لهذا الجزء المهم من التحوّل لينجح؟

لا توجد أجوبة سهلة عن هذه الأسئلة المهمة. دعنا ننظر إلى بعض الديناميات على أرض الواقع لنفهم على نحوٍ أفضل كيف نناقش هذه القضايا، ويساعدك وجود معايير ثقافية محددة في ممارسات محددة للعمل، في مناقشتها على نحو أسهل، لكن طريقة التفكير والسلوك هما التحدي الأكبر.

من المتوقع ألّا يندمج الجميع تماماً مع الطرائق الجديدة في التفكير والسلوك إبان التنفيذ، حتى عندما يبدأ هذا العمل في المرحلة (I)، والأفراد الذين التزموا بالتحوّل سيجربون، بطرائقهم الخاصّة، السلوكات الجديدة، وسيحاولون بجدّ أن يؤدوا وظائفهم ويعملوا بنجاح وفاقاً لتوقعاتهم للحالة المرغوبة، وضمنها الثقافة، لكن حتماً سينزلق الأفراد، لا إراديّاً، إلى سلوكاتهم القديمة أو يعودون إليها مراراً وتكراراً بعد فترةٍ طويلةٍ من التنفيذ، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ.

لمخاطبة هذه الديناميات، يجب أن يخلق قادة التغيير فهماً عاماً لعمليّة التحوّل الشخصي وطريقة لدعمها بوعي. لذلك، التسامح والصبر والإدراك والوعي الشخصي تعدّ أشياء ضرورية، ومن دونها سيتبع عودة الأفراد إلى السلوك القديم اللوم والاضطراب بدلاً من التغذية الراجعة والدعم البنّاء، وحينما يعود الأفراد، ولا سيما القادة، إلى العادات القديمة،

يصبح تصحيح المسار السريع والعلني أمراً ضرورياً ومهماً للحفاظ على متطلبات المصداقية والاستمرار في "جعل الأقوال أفعالاً". لدى القادة فرصة قيّمة لتحديد شكل التعلم ومواطن الضعف الإنسانية وأهميّة التغيير الشخصي مهما كان الوقت الذي يستغرقه ذلك.

التغيير الشخصي العميق لا يمكن أن "يُحدد بجدول زمني" ليتوافق ويتزامن مع التحولات التنظيمية الرسميّة التي تحدث في أثناء التنفيذ، ويجب أن يفهم القادة هذا الواقع وهذه الحقيقة ويسمحوا له أن يحدث في الوقت الصحيح.

هذه الدينامية توفر تعليماً مهماً حول طريقة التفكير العملي الواعي، التي نناقشها بالتفصيل في كتابنا القرين، "خارج حدود إدارة التغيير". بالنظر إلى الطبيعة العملية للتغيير نعرف أنّ الجوانب الشخصيّة للتحوّل مهمة جداً للنجاح، وتحدث مع مرور الوقت. في المنظمات الأكثر سيطرة وتفاعلية، من المنطقي أن نفترض أنّه لمّا يعلن القادة عن نيتهم فرض نوع محدد من السلوك الجديد، ينبغي للأفراد –وبينهم القادة –أن يتصرّفوا بتلك الطريقة مباشرةً واستثنائياً، وهذا لا يحدث، لأنّ التغييرات في طريقة التفكير، التي تنعكس في السلوك والكلمات والمهارات الشخصية، تأخذ وقتاً لتندمج وتتقن، وعلى الرغم من أنّ هذه التغييرات تبدأ في اللحظة التي يختار فيها الأفراد أن يتغيّروا، إلّا أنها تحتاج إلى مزيد من التدريب والتمرين لتصبح معايير – خطوتان إلى الأمام، وخطوة إلى الخلف - فالتغيير الشخصي العميق يمكن أن يستغرق فعلياً سنوات لدى القادة والموظفين.

هذا أمر أنت تدركه منطقياً، وهو يدفعك إلى تعميق فهم المنظمة لأهمية التغيير الشخصي في المنظمة، طالما أنّ الجميع يخضع للتحول وينفذه فإنّ المنظمة ستتغيّر نتيجة لذلك. من المهم أن تأخذ الوقت الكافي لتدرك هذا الجانب المهم عن الطريقة التي سيحدث بها التغيير التحوّلي – على الأفراد، العلاقات، ومستويات الفريق وتنشرها وتعممها، إذ إنّ أي افتراض يسبب اضطراباً غير ضروري، ويجب أن تشجع الأفراد وتدعمهم لإنجاز هذا التغيير في أنفسهم وفي المنظمة، هذا ليس أمراً سهلاً، لكنه ضروريٌّ حتماً.

إذا عرضت على قادتك أو موظفيك تدريباً متقدماً في مرحلة مبكرة من التحوّل، يمكنك أن توضح هذه الفكرة، أو يمكنك أن تفعل هذا وأنت تحضر المنظمة للتنفيذ في المرحلة (IV)، تالياً اجعل القادة يحددون شكل التغيير الشخصي إبان التنفيذ، وقدّم لهم كثيراً من الدعم والتدريب.

المهمة 2.A.IIV: مراقبة وتصحيح مسار التنفيذ:

لا يهم كيف حضّرت للتنفيذ، لأنّه سيسير في اتجاهٍ مختلفٍ عمّا خططت له. في المرحلة (I)، طوّرت عملية ونظام تصحيح المسار لمراقبة عملية التغيير ونتائجها، أي إنّك من الناحية الأنموذجية أسستَ للتوقع بأنّ الجميع في المنظمة سيسهمون في عملية تصحيح المسار، ويراقبون سير التحوّل، ويدركون المشكلات في وقتٍ مبكرٍ، ويقدمون توصيات للتحسين.

إنّما، غالباً ما يرى الآخرون التغيير بأنّه "شيء مرتبط ومتعلق بالقادة"، ونادراً ما يُطرَح بأنّه مسؤولية الجميع. عادةً يعمد القادة إلى التخطيط، ويعلنون

التغيير، والأفراد إما يساعدونهم وإما يعوقون مسيرتهم، اعتماداً على ما يفكرون فيه أو كيف يرون هذا التغيير. في هذا السيناريو، يرى الموظفون التغيير بأنّه شيء يُعمل لهم، وهذه الظروف تخلق ردود أفعال وتوجهاً نمطيّاً، وتشحنهم سلباً، وتؤدي إلى عقوبات وصعوبات غير ضرورية.

نأمل في أن تكون قد أسست لجهد التغيير على أنّه مسعى جماعي وواعي حين تنفيذك للمرحلة (I) والمرحلة (II) في وقتٍ سابقٍ. لدينا شعار للطريقة التي يعمل بها الجهد الجماعي والواعي هو: "الجميع مسؤولون، ولا أحد يُلام." إذا شاركت في نشاط مجتمع المشروع، وحشدت عدداً كبيراً من الأفراد الداعمين للتحوّل، فسيتشارك الجميع مسؤولية جعل التغيير ناجحاً، لذلك تأكّد من أنّ إستراتيجية تصحيح المسار واضحة للجميع، وتوضح ما الذي يجب أن يبحثوا عنه، وكيف يقدمون مدخلات هذه العملية.

تذكّر أنّك تريد من الجميع أن يعطي انتباهه واهتمامه إلى ديناميات عملية التغيير، أي العوامل البشرية والإنسانية الموجودة، وأيضاً إلى مشكلات المضمون، أي الشيء الذي تعمل على تغييره. المهمة التالية تعطي انتباهاً واهتماماً خاصّين للمضمون، ولمراقبة الحالة المرغوبة وهي تُنفّذ. كي تغطي هذه الأسس، هناك موضوعات عدّة لمراقبتها إبان التنفيذ، ويقدّم الدليل (١.١٠)، وهو موضوعات للمراقبة في عملية التغيير إبان التنفيذ، قائمة بمشكلات الأشخاص والأفراد لمراقبتها. يمكنك أن تستخدم هذه القائمة لتزيد تركيزك على هذه المهمة. تأكّد من البحث عن الأشياء التي تسير جيّداً والأشياء التي تتطلب التعديل في مستويات المنظمة جميعها.

المهمة 3.A.IIV: راقب وصحّح مسار الحالة المرغوبة:

حتماً ستأخذ الحالة المرغوبة شكلاً مختلفاً بطريقةٍ ما عمّا تنويه، تماماً كعملية التنفيذ، لذلك يجب أن تراقب المعلومات الجديدة التي تشير إلى أنّ تصميم الحالة المرغوبة يجب أن يُستبدل في أثناء التنفيذ، ومن المحتمل أن تكون هذه التغييرات في المستويات التشغيلية والإدارية للتصميم، أمّا بالنظر إلى الجزء الأهم، فمن الأفضل أن تجري هذه التعديلات الآن، في حين يجري التنفيذ، بدلاً من وقتٍ لاحقٍ حين يحاول الأفراد أن يتكيّفوا ويتأقلموا مع الحالة الجديدة بعد أن تأخذ مكانها، ويوفر لك الدليل **(٢.١٠)**، وهو موضوعات لمراقبتها عن الحالة المرغوبة إبان التنفيذ، قائمة أخرى عن مشكلات المضمون، بالإضافة إلى بعض المشكلات الفردية ذات الصلة. لتقييم خطتك لهذا العمل صمِّمها بما يتناسب مع احتياجاتك.

الدليل (١.١٠) موضوعات حول عملية التغيير لمراقبتها في أثناء التنفيذ:

- حوكمة التغيير.
- الخطة الشاملة للتنفيذ.
- التواصل والأثر، وإدارة الشائعات.
- ردود أفعال الأفراد وطريقة التعامل معها.
- التغييرات في السلوك وطريقة التفكير: نجاحات وإخفاقات القادة/ المجموعات المستهدفة.

- الحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل.
- المعايير الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، القيم التي لا تُحترم.
- القصص التي تثبت وتوضح بفاعلية وكفاءة الثقافة الجديدة والحالة المستقبلية.
- التزام القادة أو أصحاب المصالح الأساسيين بالتحول.
- قدرة الأفراد على المشاركة في التحول وأداء مسؤولياتهم الحالية.
- فرص للاحتفال بالأحداث المهمة وتعرُّفها، وتعرُّف أفضل الممارسات والسلوكات الجديدة.
- الديناميات السياسية التي تعيق التقدم.
- الحاجة إلى أعمال جريئة وإضافية.
- مشكلات العلاقات غير المتوقعة.
- المشكلات التشغيلية في الحفاظ على الأعمال الحالية، والمشكلات البينيّة بين عمليات التشغيل وجهد التغيير
- شروط النجاح.
- الموارد الإضافية المطلوبة.
- التسريع والجدول الزمني.
- تطابق المعايير أو كفاءة الفريق.
- توليد المعلومات وطريقة التعامل مع التغذية الراجعة والمعلومات الجديدة.

• الكفاءة في صنع القرار وإتمام القرار.

• حاجات مجتمع المشروع.

• ملاءمة هيكلية الدعم المؤقت والأنظمة والسياسات والتقنيات.

• التعامل مع الآثار الجديدة التي تظهر.

• قدرة القادة على تحويل أقوالهم إلى أفعال فيما يتعلق بالحالة المرغوبة.

• استخدام المكافآت لدعم عملية التغيير.

• كفاءة إستراتيجيات مشاركة الموظفين.

• القدرة على تصحيح مسار عملية التغيير وتسهيل هذا العمل.

في تجربتنا، ثمة عاملان مشتركان يقودان الحاجة إلى تغيير وتبديل الحالة المطلوبة؛ الأول، هو إدراك أنّ بعض ديناميات الأفراد أُهملت أو أُغفِلت ويجب أن تُدمج رسميّاً في الحالة الجديدة إن كانت ستنجح. مهما حاولت خريطة طريق قائد التغيير تركيز الانتباه والاهتمام على احتياجات الأفراد، على المستويات جميعها، فحتماً ستظهر إبان التنفيذ متطلبات غير متوقعة للأفراد.

العامل الثاني، هو أنّ بعض متطلبات التصميم أو الشروط الحدودية لم يُلبِّها تصميم الحالة الجديد، وربما تكون معروفة ويُعتقد أنّها قد عولجت، لكن الواقع لا يتوافق معها، أو قد تكون قد أُغفِلت أو أُهملت. في كلتا الحالتين، المواءمة مع التصميم مطلوبة الآن بدلاً من لاحقاً. اعترف بأنّك أصبحت أذكى مع مرور الوقت، ونفّذ التغييرات المطلوبة.

الدليل (٢.١٠) موضوعات الحالة المرغوبة لمراقبتها إبان التنفيذ

- تحقيق متطلبات التصميم واحترام الشروط الحدودية.
- تحقيق متطلبات السوق والعملاء.
- مقاييس أداء الحالة المرغوبة.
- إتمام التصميم التشغيلي.
- كفاءة ومواءمة كل جانب من جوانب المنظمة الجديدة (الهيكلية، العمليات التجارية، ممارسات العمل، أنظمة الإدارة، السياسات، التكنولوجيا، التسهيلات، الثقافة، المهارات، إلخ.).
- مدى جودة عمل المنظمة الجديدة كنظام متكامل، كفاءات التشغيل، مؤشرات المثالية أو المثالية الفرعية.
- التغييرات المطلوبة في علاقات الباعة والمستهلكين.
- التقدّم في حلول الحالة الجديدة الإبداعية.
- طريقة توضيح المنظمة الجديدة لرؤيتها.
- الكفاءات المطلوبة في الإدارة والقوى العاملة للنجاح في المنظمة الجديدة.
- الكفاءة في صنع القرار، وإدارة المعرفة، وأنظمة المعلومات.
- ملاءمة ومواءمة الثقافة الجديدة مع متطلبات التشغيل.
- القدرة على دمج وتحديد شكل الثقافة وطريقة التفكير الجديدتين.

- التفاعل.
- قدرة القائد.
- إحداثيات عبء العمل.
- متطلبات الموارد.
- القدرة على التحسين باستمرار.

حالة أنموذجية

كان أحد أنظمة الرعاية الصحية ينفذ إجراءات جديدة لسلامة المرضى، ولمّا نُفِّذت البرتوكولات المتعددة، أصبح من الواضح جداً أنّ الإجراءات الموجودة على الورق لم تكن تعبر أو تجسد المعايير الترابطية بين الأطباء والممرضين وفريق الدعم. لم يشعر أحد بالأمان الكافي ليذكر للأطباء المسؤولين أي عامل يعتقدون أنّه يهدد المريض أو يعرّضه للخطر، وبحكم العادة، كرّس الأطباء الاعتقاد بأنّهم يعملون الأشياء بالطريقة التي يرونها الفضلى، والتي يجب ألّا يناقشوا فيها، لكن لسوء الحظ، حدثت مشكلات عدّة لأنّ الطبيب لم يكن مدركاً لتغيير ما في بعض الجوانب المتعلقة بحالة المريض أو بعض التغييرات الصغيرة في إحدى التقنيات أو الإجراءات.

احتاج تصميم البروتوكولات الجديدة إلى توضيح التغيير الثقافي المطلوب، وأيضاً إلى تغيير السلوك وطريقة التفكير من قبل كل شخص، وهذه التغييرات الشخصيّة والتغييرات في العلاقات لم تكن عرضاً جانبياً

بعيداً عن الإجراءات. واعتمد النجاح في الإجراءات الجديدة لسلامة المريض على تشكيل طرائق جديدة للعلاقات والتواصل، تهدف جميعها إلى دعم تقديم رعاية ذات جودة فضلى.

أضاف فريق التغيير التدريب والتأهيل وبناء الفريق إلى خطط التنفيذ لضمان أنّ هذه العوامل الإنسانية البشرية أُخذت في الحسبان في الحالة الجديدة، ما مكّن من إجراء تغيير جوهري في كل من عمليّتي التغيير وتصميم الحالة الجديدة.

ملخص:

نفّذت الآن الخطة الشاملة للتنفيذ وتعديلاتها، ووضعت الحالة المرغوبة في مكانها. من المحتمل جداً أن يستمر التنفيذ التشغيلي وأنت تؤسس للحالة المرغوبة، وهذا سيقودك إلى المرحلة التالية وهي الاحتفال والاندماج بالحالة الجديدة.

أسئلة استشارية للنشاط A.IIV: تنفيذ التغيير
المهمة 1.A.IIV: تنفيذ الخطة الشاملة للتنفيذ: • كيف ستضمن أنّ قادة التغيير لا يزالون ملتزمين باتباع النمط الجديد من طريقة التفكير والسلوك والعلاقات إبان التنفيذ؟ • كيف ستبني فهم أنّ التغييرات في طريقة التفكير والتغييرات السلوكية تأخذ وقتاً ودعماً لتحدث؟ • كيف ستؤسس التوقع أنّ أصحاب المصالح جميعهم مسؤولون عن التنفيذ الناجح للحالة المرغوبة، وضمنها جميع عناصر العملية والأفراد والمضمون؟

• هل يعرف الجميع ما الذي سيبحثون عنه لدعم النجاح؟ هل أسست برتوكولات ملائمة للمراقبة وتصحيح المسار؟
• كيف ستوصل فكرة أنّ تصحيح المسار ضروري لعملية التغيير وللحالة المرغوبة إبان التنفيذ؟

المهمة 2.A.IIV: مراقبة وتصحيح مسار التنفيذ

• كيف ستراقب عملية التنفيذ وتصحح مسارها في الوقت المناسب؟ ما الجوانب التي ستراقبها في العملية؟
• كيف ستشارك المنظمة في المراقبة الفعالة لعملية التنفيذ في حين يستمر العمل؟
• من ستشارك في سماع ودمج التغذية الراجعة حول الطريقة التي تسير بها عملية التغيير؟

المهمة 3.A.IIV: مراقبة وتصحيح مسار الحالة المرغوبة

• كيف ستقيّم ملاءمة الحالة المرغوبة وهي تُنفّذ؟
• ما جوانب الحالة المرغوبة التي ستراقبها؟ كيف ستضمن الانتباه إلى الديناميات البشرية المطلوبة؟
• كيف ستشارك القادة في توقع التحسينات على تصميم الحالة المرغوبة وهي تُنفّذ؟
• كيف ستشارك المنظمة في السعي والبحث عن التحسينات لتصميم الحالة المرغوبة وهي تُنفّذ؟

الفصل الحادي عشر

المرحلة IIIV

الاحتفال ودمج الحالة الجديدة

المرحلة IIIV: النتائج المرجوة من هذه المهمة

1.A.IIIV:

- إعلان إنجاز الحالة المرغوبة والاحتفال بها.
- تحديد الأفراد في مجتمع المشروع ومكافأتهم على دعمهم نجاح تأسيس الحالة المرغوبة.

2.A.IIIV: أن يفهم الأفراد وفرق العمل أفضل طريقة للعمل معاً والانسجام في الصورة الكبيرة للحالة الجديدة.

3.A.IIIV: أن يفهم عدد كبير من أفراد المنظمة الطريقة التي تعمل بها الحالة الجديدة الشاملة وطريقة دعم الأداء الأمثل لها.

تهانينا! الحالة المرغوبة – "الحالة الجديدة" للمنظمة – قائمة وناجحة إلى حدٍّ كبيرٍ. قد تبدو كما خططت لها في الأصل، أو قد تكون صححت مسارها مرّاتٍ عدّة في أثناء التنفيذ. في كلتا الحالتين، كي تناقش ديناميات

هذه المرحلة، افترض أنّ المنظمة بدأت العمل بطرائق من الممكن أن تنتج عنها النتائج التي هدفت إليها.

بوصولك إلى هذه النقطة، تحتاج منظمتك وتستحق أن تعرف أنّها دخلت رسميّاً في "الحالة الجديدة"، لذلك الهدف من هذه المرحلة هو الاحتفال بالحدث المهم وهو تحقيقك للحالة المرغوبة ودعم دمج الأفراد وإتقانهم للثقافة الجديدة، وطرائق التفكير، والسلوكات، والمهارات، وممارسات العمل التي تجعل الحالة الجديدة تعمل وتنجح. هذه المرحلة تسمح للأفراد أن يستقروا، ويتعلموا، ويحققوا الكفاءة والراحة في طرائق عملهم الجديدة وعلاقاتهم.

هذه المرحلة تخلق "استراحة أو مهلة" نفسية وجسديّة جوهرية تُنمّي سلامة ورفاه الأفراد، وتمنحهم طاقة معنوية في أثناء الاحتفال، لكنها ليست عطلة لأنّك أنجزت عملاً مهماً هنا، وهذا العمل يساعد الأفراد في التوجه نحو واقعهم الجديد بسرعة أكبر وتقدير ما حققوه وهم يستمرون في تحسينه، وهذه النتيجة تسرع قدراتهم على خلق نتائج ذات جودة عالية وتكون المنظمة جاهزة للتطور التالي للتغيير.

إذا وضعت مستوى محدداً من النجاح في المهمة **(**8.B.I**)** كجزء من النتائج المرغوبة للتغيير، فراجعها هنا لتضمن أنّك حققت فعلاً ذلك المستوى، أو أنك وضعت المدخلات في مكانها الصحيح في شروط النجاح التي ستضمن إنجازها مع مرور الوقت. لتنعش ذاكرتك، المستويات هي **(١)** تحديد تصميم الحالة الجديدة، **(٢)** تنفيذ تصميم الحالة الجديدة، **(٣)** تحقيق النتائج العملية، **(٤)** تحوّل الثقافة، **(٥)** زيادة القدرة التنظيمية على التغيير.

النشاط A.IIIV: الاحتفال بإنجاز الحالة المرغوبة

المهمة 1.A.IIIV: الاحتفال بإنجاز الحالة المرغوبة

في النشاط الأوّل من هذه المرحلة، يعلن قادة التغيير ويصرحون رسميّاً أنّ المنظمة تعمل الآن في حالتها الجديدة، ويجب عليك أن تفكر في إقامة ورعاية احتفال بالعمل الذي أُنجز حتى الآن، وفي مكافأة الأفراد والفرق التي دعمت التحوّل مباشرةً، وأخذت شكل طريقة التفكير والثقافة الجديدتين، والسلوكات المرغوبة. يسمح الاحتفال بالحالة الجديدة للأفراد بالاستمتاع بثمار جهودهم، وهو فرصة لقادة التغيير لتعزيز الثقافة الجديدة أكثر. ربما كنت تقيم احتفالات صغيرة للأحداث البارزة في كل واحدة من المراحل السابقة للتغيير، وهذه طريقة جيّدة للحفاظ على طاقة الأفراد لإنجاز بالتحوّل، واستمرارها، وعلى الرغم من ذلك، هذا الاحتفال هو احتفال مهم وينبغي أن يُعطى اهتماماً وانتباهاً أكبر.

لأنّ العديد من المنظمات يكون عادةً مشغولاً جداً، وليس لديه الوقت الكافي للاحتفال، لديك هنا فرصة لتغيير هذا المعيار. حينما تخطط لإستراتيجية الاحتفال، صممها بطريقة تعزز بوضوح رؤيتك ونتائجك المرغوبة، ويمكنك أن تستخدم هذه الإستراتيجية لإدراك ومعرفة أفضل ممارسات قائد التغيير الواعي.

يمكن أن تأخذ الاحتفالات أشكالاً عدّة، فكر في الآتي:

- إقامة حفل.
- إقامة مأدبة غداء أو عشاء احتفالي، ويمكن أن تُحضّر لها أو يُقدّمها المديرون التنفيذيون أو قادة التغيير.

- نشر إعلان مكتوب أو طبعة صحفية مميزة.
- نشر عنوان الاحتفال إلكترونيّاً أو في فيديو.
- إرسال رسائل تقدير شخصيّة.
- عقد اجتماع تكريمي لعدد كبيرٍ من الأفراد (جديّ و/ أو ترفيهي).
- تقديم هدايا كالقبعات، الأكواب، القمصان...
- تقديم مكافآت.
- تصميم بطاقات للفعاليات الثقافية والرياضيّة.
- إقامة حملة تصوير للترويج، أو تغطية إعلامية.
- ترقية الأفراد أو توظيفهم علنياً.
- إقامة اجتماعات كبيرة في العمل لإظهار وعرض التغييرات الملموسة.

ثمة خطران محددان وموروثان في الاحتفال بإنجاز الحالة الجديدة يجب أن تكون مدركاً لهما؛ الخطر الأوّل، هو إيصال فكرة أنّ "التغيير انتهى"، وأنّ المنظمة وصلت إلى المكانة الأخيرة التي تريد أن تكون فيه، وهذا ليس صحيحاً أبداً بالنظر إلى الطبيعة المستمرة للتغيير التحولي. على الأفراد أن يفهموا أنّ التغيير مستمر وأنّه يُتوقع من الجميع أن يُحسّن في المنظمة وهي تسعى إلى الوصول إلى رؤيتها على الرغم من أنّهم حققوا الهدف الرئيس.

الخطر الثاني، هو أنّ القادة قد يريدون الاحتفال بانتهاء جهد التغيير الذي له أثر عاطفي جسيم في مجموعات متعددة من أصحاب المصالح في المنظمة، إذ يعتقد القادة أنّهم يؤدون بعض الأشياء الإيجابية، لكن جهودهم في الاحتفال قد تسبب عداوات أكثر وكراهية، وهذا صحيح، ولا سيما إذا

لم يخاطب القادة الديناميات الإنسانية السلبية التي يثيرها جهد التغيير بطرائق بنّاءة لدى الأفراد المتأثرين. في هذه الحالات أفضل إستراتيجية هي أن تضع رسالة "إقرار" توضح أنّ العملية تمت، وأنّ الرحلة كانت صعبة على العديد من الأفراد وعلى المنظمة نفسها، وهذه الطريقة أصدق من التظاهر بالاحتفال بسبب الشعور بالذنب أو لتشعر بالراحة لأنّ جهد التغيير انتهى.

حالة أنموذجية
في منشأة للتصنيع في لويزيانا، أراد مدير المؤسسة أن يكافئ مؤسسته كلها على جهودها في تحويل هيكليتها من مؤسسة تجزئة تشغيلية، إلى عملية إنتاج متكاملة تماماً. كانت ثقافة المؤسسة تخضع إلى تحوّل جذري لدعم هذه الهيكلية الجديدة، وتتطلب من الأفراد أن يؤدوا أدواراً عدّة ويعملوا مع مديرين عديدين. قرر مدير المؤسسة أن يدعو المنظمة كلها إلى وجبة الإفطار يوم الاثنين، "سمك مقلي"، للاحتفال بإنجاز الهيكلية الجديدة، الأمر الذي كان نشاطاً أو فعالية ممتعة جداً وصاخبة، فقد أمضى مدير المؤسسة عطلة الأسبوع يصطاد السمك ويحضّر لهذه الفعالية، وكان المسؤول عن الطهو في هذا الإفطار. كان القصد من تصرفه أن يظهر رغبته في خدمة أفراد مؤسسته لتعزيز فكرة أن العمل معاً يمكن أن يكون ممتعاً جداً. هذه الفعالية كانت بداية للعديد من الاجتماعات المسلية المماثلة التي استخدمت لتشيط الثقافة الجديدة.

النشاط B.IIIV: دعم تكامل ودمج وإتقان الحالة الجديدة

أحياناً نفاجأ بالقادة الذين يفترضون أنّه حينما توضع الحالة الجديدة لمنظمتهم موضع التنفيذ، ينبغي أن يكون الأفراد قادرين مباشرةً على العمل بكامل قدراتهم فيها. لمّا كنت في عمر مناسب لتقود السيارة، لم تكن سائقاً كفئاً تماماً حتى بعد أخذ دروس تعليمية في القيادة، فالقيادة تحتاج إلى التمرين والممارسة، والقيادة الكفية تحتاج إلى الخبرة، فاحتياجات الأفراد لا تتغير حين تطلب إليهم تنفيذ طرائق جديدة ومختلفة في العمل، بل تبقى نفسها. يجب أن تنتبه إلى أنّ هذا النشاط هو طقس للانتقال إذ يصبح التغيير الذي تنفذه هو الطريقة الطبيعية للعمل. إذا كان لديك التحفيز الكافي، يمكنك أن تمهد الطريق للوصول إلى أداء عالٍ، حيث يحدث العمل في مستواه الأمثل.

يدعم هذا النشاط الأفراد، والفرق كاملة، والمنظمة ككل واحد لدمج وإتقان أكبر للحالة الجديدة وللطريقة التي تعمل بها، وهو يعكس مستويات أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي جميعها.

ماذا نقصد بالـ "الدمج" و"الإتقان"؟ الدمج، نقصد به استيعاب التغيير ليصبح هو المعيار أو القاعدة، ويحدث لمّا ينتقل الفرد من "مرحلة القلق" إلى محاولة العمل باستخدام الطرائق الجديدة إلى "مرحلة الراحة" لتصبح كفوء في أداء العمل بفاعلية وكفاءة. التعلّم والتجريب والخطأ وتصحيح المسار أمور ضرورية وجوهرية لدمج الأفراد بالحالة الجديدة.

نعني بالإتقان الفهم الكامل لاحتياجات الحالة الجديدة، والكفاءة في تحقيقها وتطوير مهاراتك باستمرار إلى مستويات جديدة من التمييز، على الصعيدين الفردي والجماعي. فالإتقان هو طريقة وجود، وليس غاية،

ويمكنك أن تصف الإتقان أيضاً بأنه أن تكون قادراً على الأداء على نحو متواصل في ذروة المستويات، والوصول إلى نتائج متقدمة، وهذه الحالات المتقدمة من الإتقان تحتاج إلى جهد واعٍ من القادة لخلق الظروف التي تجعل دعم هذا الجهد كاملاً وممكناً.

تصف القائمة الآتية حالة مثالية للدمج. فكر كيف ستكون تجربة العمل مرضية ومنتجة ومثمرة حين تكون هذه البنود جميعها أو أيّ منها واضحة ويفهمها الأفراد المشاركون في الحالة الجديدة جميعهم! يمكن أن يستهدف الخبراء وقادة التغيير والمديرون التنظيميون أياً من هذه النتائج لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة والمجموعة.

يحدث الدمج عندما تنجز الآتي:

- توضح أهداف العمل والمقاييس وتوقعات المشاركين جميعهم.
- تكمل تحليل الأثر التشغيلي وتستنتج المشكلات التشغيلية ومكامن الخلل.
- تأكد من أنّ كل فرد لديه مهارات ومعارف كافية وملائمة، وطريقة التفكير والموقف المناسبان، كي يعملوا بكفاءة، ويضعوا إسهاماتهم المتوقعة في الحالة الجديدة.
- تقوم بالتعديلات الأولية وتصحيح المسار للحالة الجديدة.
- تحدد أفضل الممارسات والسلوكات وتشاركها.
- تحدد الطريقة المثلى للتفاعل والتواصل مع المنظمات الأخرى، ولا سيما العلاقات عبر الحدودية.
- تؤسس لعلاقات عمل إيجابية.
- تضع مفاهيم ومصطلحات جديدة وتقبلها.

- تستوعب معايير العمل الجديدة.
- توضح طريقة التواصل مع الآخرين.
- توافق على طريقة إدارة المعارف والمعلومات مع تقدّم العمل.
- توافق على طريقة صنع القرارات وعلى صلاحيات الأفراد.
- تحدد المتطلبات من الموارد المناسبة وتوفرها.
- توضح كيف تُعالج الصراعات والنزاعات.
- تستكشف الاستخدام المناسب للتكنولوجيا.
- تضع آليات لمراقبة وتصحيح مسار طريقة التفكير، والسلوكات، وممارسات العمل للحالة الجديدة.
- تحدد الدعم الإضافي المطلوب وتجد طريقة للحصول عليه.
- تتخلى عن ممارسات الحالة القديمة التي لا أهمية لها.

القائمة التالية تقدّم مؤشرات عدة للإتقان. مرّة أخرى، فكر كيف ستكون استجابة منظمتك الجديدة ومدى مرونتها عندما تكون هذه الصفات الحيّة هي التي تقود المنظمة في الوقت المناسب!

الإتقان يحدث عندما تكون:

- في كفاءة عالية في حالتك الآنية، ومع ذلك أنت ملتزم بالتحسين المستمر.
- قادراً على الأداء الروتيني على مستويات "أفضل".
- تتعلّم باستمرار وتنتقل إلى الخطوة التالية في الإبداع أو الاختراع.
- تستفسر عن الطرائق المختلفة لإنجاز الأشياء والتفكير بإبداع.
- القيام بالتحديات الجديدة.
- مراقبة ودعم الأداء المميز لدى الآخرين.

- احتضان أفكار وأساليب الأفراد.
- تحقيق مستويات متطورة وجديدة من الأداء.

في البداية، سنناقش دمج الحالة الجديدة وإتقانها على مستوى الأفراد والفريق كاملاً، وتالياً نناقشها على مستوى المنظمة كلها.

المهمة 1.B.IIIV: دعم الأفراد والفرق للحالة الجديدة الشاملة واندماجهم بها

هذه المهمة، مجازاً، هي الجسر الواصل بين شهر العسل للعروسين وقدرتهما على العيش بسعادة معاً بعده، فهي تركز على توضيح الأدوار وتسوية تعقيدات العمل بالطريقة الجديدة. تخيل الصورة أكثر، ستكتشف من يطبخ ومن ينظف، إذا كنت تضغط على علبة معجون الأسنان من أسفلها أو من منتصفها، الطريقة التي سيتعاملان بها مع الخلافات، وطريقة اتخاذ القرارات المالية.

في هذه المهمة، الأفراد والفرق كاملة، حتى الأقسام جميعها تتحدّث عن الطريقة التي سيعملون بها بفاعلية وكفاءة أكثر كي يقوموا بإسهاماتهم وإنجازاتهم لصالح المنظمة. سيعملون على العقبات ويكتشفون ما يجب أن يعرفوه ويفعلوه، والطريقة التي يجب عليهم أن يتصرفوا بها ويرتبطوا من خلالها كي ينجحوا في الحالة الجديدة. كما تقوم الفرق الافتراضية أو المتبعثرة بهذا العمل أيضاً، لكن بطريقة تمكنها من المشاركة في الحوار ومن ثمّ تشغيلها وإدارتها على النحو الأمثل من مواقعهم الخاصّة.

حينما يوفر قادة التغيير الانتباه والاهتمام والتشجيع لهذا النوع من المحادثات والتعلم على المستويات المحلية للمنظمة، يسرعون مباشرةً إلى دمج الحالة الجديدة وإتقانها؛ يحتاج الجميع إلى معرفة المكان المناسب لهم الذي يضيفون من خلاله قيمة إلى المنظمة. هذا العمل يلبي تلك الاحتياجات، وسيوضح تمكين المحادثات الجيدة والعميقة حول أفضل طريقة للعمل المشترك، وطريقة تنفيذ المهام فرضيات الأفراد، وسيحسن حتماً الطريقة التي يعملون بها. دعمك الكلي للحوار الشامل ينبغي أن يمكن الأفراد من الاستمرار في عمل التغيير الشخصي واحتضان الثقافة وطريقة التفكير الجديدتين كليّاً. ممارسو التطوير التنظيمي وإدارة التغيير الأكفاء يمكنهم أن يقدموا مساعدة لا تقدر بثمن.

ثمة مطلبان رئيسان للأفراد والفرق للاندماج في أدوارهم في الحالة الجديدة وإتقانها. المطلب الأوّل، أن يفهموا تماماً ما يحتاجون إليه لأداء أدوارهم في المنظمة بكفاءة وفاعلية على المستوى اليومي والمستوى العملي، ومما لا شك فيه أنّ الأفراد لديهم آراء مختلفة، لذلك فالتنسيق والمواءمة هما أمران ضروريان وجوهريان، والخطوات اللازمة لإنجاز هذا مذكورة هنا:

١ - تحديد طرائق التفكير والتصرف الجديدة، وممارسات العمل والعلاقات، والمعايير الداعمة الجديدة الضرورية لجعلها جزءاً من عمل الحالة الجديدة في ذروة مستوى الأداء.
٢ - تطبيق هذه الطرائق الجديدة واختبارها وضبطها وتنقيحها.
٣ - مشاركة أفضل الممارسات بشأن هذه الطرائق الجديدة بين الأفراد المشاركين أو المتأثرين بعمل المجموعات والأفراد.
٤ - الاحتفال بالكفاءة بهذه الطرائق الجديدة.

ثمة طرائق عدّة لإنجاز وتحقيق هذه الخطوات. يقدّم لك الدليل **(1.11)**، وهو إستراتيجيات الدمج والإتقان، قائمة من الخيارات لهذا العمل، يمكنك مراجعتها لتحديد شكل طريقة تفكيرك.

المطلب الثاني لهذا النشاط هو للأفراد ووحدات العمل كي يفهموا كيف تتناسب أدوارهم مع المنظمة وتسهم في خدمة المنظمة الأكبر، وهذا يقودنا إلى المهمة الثانية من هذا النشاط.

الدليل (1.11) إستراتيجية الدمج والإتقان

- مجموعات التعلّم والحوار.
- صفوف التدريب ومواصلة جلسات التطبيق.
- التدريب والتوجيه والإشراف من قبل الخبراء أو "المستخدمين المميزين".
- تحديد ومكافأة أفضل الممارسات والسلوكات المرغوبة.
- جلسات استفسار قيّمة لتحديد الأعمال التي تسير على نحو جيد.
- تحليل الأثر وجلسات عمل لحل المشكلات.
- مقارنة أكثر مع المنظمات الأخرى.
- عملية أو عمل تحسين الجودة أو العملية.
- مؤتمرات افتراضية لدعم التعلم والأسئلة وحلّ المشكلات.
- الاجتماعات واللقاءات التفقدية لتلبية الاحتياجات العاطفية والثقافية والتشغيلية.
- عقود الشراكة والعلاقات.

- تقديم الاستشارات لدعم وتعزيز تغييرات طريقة التفكير والسلوك.
- التدريب في أثناء العمل.
- التأكد من أنّ الشخص المناسب في المكان المناسب.

المهمة 2.B.IIIV: دعم النظام كاملاً للاندماج بالحالة الجديدة وإتقانها

تعلّم قيادة السيارة لا يحتاج فقط إلى معرفة طريقة تحريك المقود وضغط مدوس الوقود أو مدوس المكابح بل أكثر من ذلك؛ يجب أن تعرف كل جزء من السيارة – داخل المحرّك وفي هيكلها – كي تعمل السيارة بسهولة. كسائق يجب أن تعرف كيف تشغل السيارة، وأن تتعلم قوانين وتقاليد القيادة الكفية. هذه الأشياء جميعها تأتي كـ "متطلبات بنيوية ومنهجية" لقيادة ممتازة وآمنة. الأمر نفسه صحيح في تعلم الطريقة التي تعمل بها الحالة الجديدة كاملة لتحقق رؤيتها وأهدافها العملية. دمج الحالة الجديدة على نطاق المنظومة أمر ضروري لتأسيس الصورة الكبيرة للنجاح في منظمتك، وهو أيضاً يضبط التوقعات لتقوية أي جانب من جوانب الحالة الجديدة، إذ من الأفضل أن تدعم الكفاءة والفاعلية للمنظمة ككل. هذه الفكرة تعززت في أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي.

تصمم هذه المهمة وتنفذ علانيةً لضمان أنّ اللاعبين الأساسيين في المنظمة جميعهم، وبالتحديد في التغيير الذي قد أنجزته، يفهمون الطريقة التي يجب أن تعمل وفقها المنظمة كلها لتلبي احتياجات السوق والبيئة المتغيرة. أنت فعليّاً تجعل الأفراد أذكى من ناحية الطريقة التي يجب أن يدعموا بها الحالة الجديدة بتوسيع رؤيتهم للمنظمة، خارج حدود التغيير. حتى إذا كان نطاق جهد التغيير فقط جزء من المنظمة الأكبر، فأنت بدأت

التغيير بنتائج أولية مرغوبة فيه ستؤثر في المنظمة ككل. في هذه المهمة، أنت تضمن فوائد للنظام ككل بالحد الأمثل من التغيير من خلال ضمان دمج وإتقان النظام. (انظر إلى المضمون المثالي: عناصر لإستراتيجية إتقان ودمج النظام، www.pfeiffer.com/go/anderson).

من خلال هذه المهمة، كل جزء من المنظمة – المجموعات الوظيفية، التقسيمات، خطوط الإنتاج أو الخدمات، أو المناطق الجغرافية – يحقق تقديراً أكبر للطريقة التي يعمل بها النظام كاملاً الآن، ويسهم كل جزء في تحقيق المصلحة الأكبر للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يكتشف قادة التغيير جوانب الحالة الجديدة التي لا تزال تحتاج إلى تنقيح، والفراغات والفائض في عملياتها، وأماكن وجود فرص للمزيد من التقدم والاختراع في ديناميات النظام أو الأداء.

النتائج المثالية لهذه المهمة هي أن يفهم الجميع الآتي:

- إنّ الحالة الجديدة هي إنجاز أو تطور رئيس نحو رؤية المنظمة (العمليات والثقافة).
- الترابط والعلاقات بين المكونات المتعددة للمنظمة الجديدة.
- الطريقة التي ستعمل بها أنظمة تكنولوجيا المعلومات المركبة الحديثة وأنظمة الإدارة.
- العمل الذي يسهم به كل جزء من المنظمة لخدمة المنظمة ككل ولتحقيق أهداف الشركة.
- طريقة عمل مناطق المنظمة جميعها بإبداع معاً لتشكل كُلًّا متكاملاً، ويجب أن يكون الموظفون والمديرون التنفيذيون مدركين لما يحدث عبر حدود المنظمة وأسبابه.
- طريقة تواصل الجميع مع المستهلكين والباعة.

إحدى الديناميات البشرية المهمة التي يجب أن تنتبه إليها في هذه العملية هي عودة المعارك السياسية للحالة القديمة. على الرغم من أنّ القادة قد يكونون في أدوار جديدة تماماً ولديهم علاقات مختلفة جداً ومواضع وأماكن تأثير مختلفة في المنظمة الجديدة، إلّا أنّ نماذج السلوك القديمة قد لا تُحلّ. إذا أسست القواعد الأساسية لطريقة التعامل مع هذه الديناميات مسبقاً، يمكنك أن تتجنب كثير من هذا. إذا لم تفعل هذا، اطرح بعض الأفكار حول طريقة مخاطبة هذه المشكلات إذا ظهرت حين تنقح المنظمة الجديدة طريقتها المثلى للأداء. هذا العمل هو نقطة قوة أخرى لتغيير الثقافة، وهو أيضاً انعكاس مباشر لقائد التغيير الواعي.

حالة نموذجية
جددت شركة تصنيع إستراتيجيتها التجارية، وهيكلها الوظيفي، وعمليات الإدارة، والثقافة، وصنع القرار لخلق أو وضع وحدات تجارية إستراتيجية. بعد وضع أغلبية التغييرات في مكانها، صممنا إستراتيجية دمج على نطاق النظام لتوحيد الكل وتعزيز الفهم الجماعي للقادة للطريقة التي أصبحت تعمل بها المنظمة. كل قائد فني في التصميم الجديد طُلِب إليه أن يُحضّر عرضاً تقديمياً إبداعياً عن الهدف من وظيفته، وإسهاماته، ومسؤولياته، وتقييماتها. بالإضافة إلى ذلك، قدّموا آراءهم عن الخدمات والموارد التي قدّموها للوظائف الأساسية الأخرى وما احتاجوا إليه منها لتنفيذ أدوارهم بكفاءة وفاعلية. أيضاً، حددوا العلاقات التي أقاموها مع القادة الآخرين، التي كانت في ترتيب

عملي جيد، وتلك التي كانت في حاجةٍ إلى دعم أو تصنيف. شُجّع الجميع على مشاركة فريقهم في التحضير لهذا العمل لتوسيع مشاركة المنظمة.

شارك جميع هؤلاء القادة في اجتماع لمدة يومين حول دمج العمل. في التسلسل المنطقي لتدفق العمل، قدّم القادة مدخلاتهم. طالما أنّ العمل الكلي للمنظمة تركب بمشاركة الجميع كالأحجية المعقدة، فإنّ جمال الصورة الكاملة بدأ يأخذ شكله. بدلاً من مجرد فهم النظرية خلف التصميم الجديد، رأى القادة كيف أنّ كل واحد منهم كان ضرورياً وأساسياً لنجاح الكل. رأوا أنّ المنظمة كلها احتاجت إلى وظائفهم الفردية لتعمل بالشكل الأمثل. وأشاروا إلى أين كانت العلاقات الجديدة مطلوبة، وكيف يحسنون كفاءتهم وفاعليتهم، وكيف رسمت الثقافة شكل المسؤولية، والعلاقات عبر الحدودية، وفرق العمل الضرورية في اتجاه العمل الجديد للمنظمة.

استخدم القادة الأعلون الاجتماع لتعزيز توقعاتهم الجديدة عن الإدارة، لوضع بعض النماذج السلوكية والسياسية السلبية القديمة جانباً، ولمكافأة أمثلة على التفكير والعمل المتقدم. ذهب المشاركون بعيداً إلى منظور أوسع نطاقاً بكثير، وإلى توجهات أكثر دقة ليشاركوها فرقهم. كل مدير أسندت إليه مهمة بمشاركة نتائج الاجتماع مع المنظمة التشغيلية كاملةً، وكيف تطور تفكيرهم ليسهم بوضوح أكثر في مصلحة المنظمة ككل.

الحالة الأنموذجية السابقة ركزت على الإدارتين الوسطى والعليا، لكن مثالياً، يجب أن تنجز هذه المهمة عبر المنظمة ككل. كلما ازداد عدد

الأفراد الذين يفهمون كيف تعمل المنظمة الجديدة ككل واحد مندمج متكامل، ازداد عدد الأفراد الذين يمكنهم تصحيح المسار بذكاء، وتحسن مع مرور الوقت. بالتعريف، أكملت أو أنهيت هذه المهمة حين فهم عدد كبير من الموظفين في المنظمة هذه الصورة الكبيرة وأصبحت علاقاتهم في العمل والسلوك تعكس ذلك..

الملخص:

في هذه النقطة، أنت نجحت حقاً في تنفيذ الحالة الجديدة. احتفلت بإنجاز النتائج المرغوبة ودعمت الأفراد، والفرق، والمنظمة ككل للعمل بكفاءة وفاعلية، وفهم الأفراد دور كل منهم في الإسهام في تحقيق المصلحة الأكبر للمنظمة. من هذا المكان، يمكنك أن تغلق هذا الفصل من التغيير.

أسئلة استشارية للنشاط A.IIIV: الاحتفال بإنجاز الحالة المرغوبة
المهمة 1.A.IIIV: الاحتفال بإنجاز الحالة المرغوبة • كيف ستعلن للمنظمة أنّ الحالة المرغوبة الآن في مكانها؟ • ما الطرائق التي ستستخدمها للاحتفال ومكافأة جهود الأفراد لخلق الحالة الجديدة؟ • كيف يمكنك أن تستخدم إعلانك واحتفالك لتعزز أكثر طريقة التفكير، والقيم، والسلوكات المطلوبة لنجاح الحالة المرغوبة؟ • **كيف ستضمن أنّ المنظمة تفهم** الحاجة إلى مزيد من التغيير، على الرغم من تحقيق الحالة الجديدة؟

أسئلة استشارية للنشاط B.IIIV: دعم دمج وإتقان الحالة الجديدة

المهمة 1.B.IIIV: دعم الأفراد والفرق لدمج وإتقان الحالة الجديدة

- ما الإستراتيجيات التي ستستخدمها لدعم الأفراد والفرق للحوار وإتقان دورهم في الحالة الجديدة؟
- كيف ستعالج أو تتعامل مع هذا العمل بين الفرق الافتراضية أو المتناثرة؟
- كيف ستضمن أنّ الأفراد والفرق، باستمرار، سيحددون شكل طريقة التفكير الجديدة، والسلوكات، والثقافة، والعلاقات بعد أن يحدث "الانتعاش"؟ كيف يمكنك أن تجعل عملهم هذا يُدار بكفاءة؟

المهمة 2.B.IIIV: دعم النظام ككل لدمج وإتقان الحالة الجديدة

- كيف لراعي التغيير أن يستثمر في "النظام كاملاً" أو دمج المجموعات الكبيرة وعملية أو فعالية الإتقان؟
- ما الإستراتيجيات التي ستستخدمها لدعم المنظمة ككل لتتعلم وتتقن الحالة الجديدة؟
- من هم الحضور المناسبون لاجتماعات الدمج على نطاق المنظمة؟
- هل ينبغي لك أن تدعو العملاء أو الباعة إلى مثل هذه الاجتماعات؟ ما النتيجة التي ترغب فيها؟
- كيف ستقدم الهدف، المضمون، والمعايير لهذه الاجتماعات للحضور عندما تدعوهم؟

- ما الموضوعات التي ستسأل المشاركين عنها في هذه العملية لتحضير وتقديم إسهاماتهم للطريقة التي يعمل فيها النظام ككل (مثلاً، دورهم، مسؤولياتهم، النتائج المرجوة، العلاقات، التقييمات، الموارد، الخدمات، المنتجات، الحاجات، إلخ.)؟
- كيف يمكنك أن تضمن أنّ القادة الأعلين يشكلون الثقافة الجديدة والسلوكات التي يريدونها أن تتعزز في المنظمة إبان عملية الاتقان والدمج؟
- كيف يمكنك أن تستخدم هذا العمل لتأسيس التوقعات لتصحيح المسار المستمر؟
- كيف ستحافظ على الديناميات السياسية القديمة من التسلل إلى الحالة الجديدة في هذه الاجتماعات؟
- ما الإستراتيجيات التي ستستخدمها لتعميق فهم موظفي الخط الأوّل للطريقة التي تعمل بها الحالة الجديدة كنظام كامل متكامل؟

الفصل الثاني عشر

المرحلة XI

التعلّم وتصحيح المسار

المرحلة XI: النتائج المرجوة من هذه المهمة

1.A.XI: تصميم وتنفيذ نظام لتنقيح وتحسين الحالة الجديدة باستمرار.

1.A.XI: تحديد طرائق التعلم الأساسية وأفضل الممارسات لقيادة ديناميات العملية والأفراد في التغيير ودمجها في طريقة قيادة المنظمة للتغيير.

1.A.XI:

- إزالة حوكمة التغيير المؤقتة، والهياكل الداعمة، وأنظمة الإدارة، والسياسات، والتقنيات التي لم يعد لها صلة أو علاقة، وإيصال فكرة أنّها انتهت واكتملت.
- تصميم وتشكيل الهياكل الداعمة، وأنظمة الإدارة، والسياسات، والتكنولوجيا التي ستوظف في عملية التغيير، والمفيدة في المنظمة الجديدة، وإيصال فكرة أنّها مستمرة.
- أن تفهم المجموعات المستهدفة من التغيير أنّ الإصدار أو التكرار الحالي للتغيير اكتمل الآن.

ينبغي ألّا تفكر أبداً في حالتك الجديدة "المثالية الناجحة" بأنّها ضامن لنجاح منظمتك، لأنّ البيئة والسوق يستمران في التغيير، وكذلك الديناميات داخل المنظمة. على الرغم من أنّ واقعك يبقى ديناميكياً وربما قد تكون بدأت بالموجة التالية من التغيير، فالأفراد لديهم حاجة إلى الانتهاء من الأشياء، وهي رغبة بشرية طبيعية، لذلك فإنّ انتباهك واهتمامك بـ "نهاية" هذه الدورة للتحوّل مطلب للعملية.

توجد ثلاثة نشاطات في هذه المرحلة النهائية. دائماً، نسعى إلى رفع الإدراك والوعي لدى القادة، وهذه المرحلة مهمة لهذا الأمر، وهدفها هو أن تكشف لقادة المنظمة ما أنجزوه وما لم يروه حتى الآن في الطريقة التي يقودون بها أهم التغييرات، إذ يمكنهم أن يبنوا قدراتهم باستمرار لقيادة منظماتهم بكفاءة أكثر. أهداف النشاطات الثلاثة لهذه المرحلة هي الآتي:

- وضع آليات للتحسين المستمر في الحالة الجديدة.
- تقييم الطريقة التي صُممت ونُفّذت بها عملية وإستراتيجية التغيير والتعلّم منها، وتحديد أفضل طريقة للتعامل مع الأبعاد البشرية للتغيير.
- البدء بأعمال تحسين جاهزية وقدرة المنظمة على تسهيل التغييرات المستقبلية بنجاح.
- إنهاء جهد التغيير الموجود بإزالة الهيكلية الأساسية المؤقتة والظروف التي لم تعد تخدم حاجات المنظمة الجديدة.

هذه المهمة ضرورية لدعم المنظمة، وهي تتطور بطريقة صحيّة ومتوازنة. تترك النهايات دائماً انطباعاً يؤثر في بداية الصيغة التالية للتغيير، لذلك ما تفعله هنا لتحضّر للمستقبل وتضع نهاية للماضي، سيؤثر في درجة الجاهزية والرغبة والقدرة في المنظمة للتحوّل المستمر. هذه مسؤولية مهمة لقادة التغيير، الذين يجب أن يستمروا في تمهيد الطريق للمستقبل.

النشاط A.XI: بناء نظام تحسين مستمر للحالة الجديدة

لاحظ أنّ هذه المهمة تركز على تحسين ما نفذته كحل للمضمون. لا تخاطب التطور الرسمي الذي من المحتمل أن تفعله لاختبار الطريقة التي تعمل بها هذه الحالة الجديدة، وإذا ما كانت تحقق أهدافك المالية والتجارية أو لا. نفترض أنّ هذا التطور سيحدث، وستسبب البيانات التي يكشفها المزيد من التحسينات. الآن، نريد أن نتأكد من أنّك تملك الوسائل الواعية لإنجاز جميع التحسينات إلى حالتك الجديدة.

المهمة 1.A.XI: بناء نظام تحسين مستمر للحالة الجديدة:

هذه المهمة تضفي الطابع الرسمي على الطريقة التي ستستمر فيها المنظمة في تحسين حالتها الجديدة، وبذلك تضمن نجاحها المستمر. توقع التحسين المستمر يجب أن يكون علنياً وصريحاً كالطريقة العادية للقيام بالعمل. هدفك هنا، من المنظور العملي، هو خلق منظمة تبقى قابلة للاستمرار مع مرور الزمن، استجابة للمتطلبات الجديدة كأمرٍ مسلّم به. لا تترك هذه المهمة للأمل، فهي جزء من تحول طريقة تفكير وثقافة المنظمة، والطريقة التي تعمل بها المنظمة وتتطوّر. كن واعياً لها!

في هذه المهمة، أنت تصمم نظاماً أو منهجاً وأسلوباً لمشاركة الأفراد في مراقبة وتنقيح الحالة الجديدة أو الحالية. يحتاج النظام، والأساليب التي تضعها، إلى تركيز على الجوانب الفنية والتشغيلية للشركة والعمل، وأيضاً على الجوانب الثقافية والإنسانية. هناك تحدّ عملي في هذا العمل، إذ تُنفّذ التغييرات الفنية والتشغيلية، لكن تبقى الثقافة المرغوبة عملاً مستمراً. لذلك، يجب أن تضمن إستراتيجية تحسين الثقافة انتباهاً واهتماماً واعياً ومستمراً للثقافة وطريقة التغيير.

يحتاج نظامك إلى ضمان وجود استجابة لأي تغيير في متطلبات أصحاب المصالح في المنظمة – قاعدة المستهلكين، الصناعة، القوى العاملة، والمجتمع، ينبغي أن تتضمن هذه الاستجابة الطريقة التي ستمسح بها المنظمة بيئتيها الخارجية والداخلية من أجل نداءات التنبيه الجديدة، أيضاً كيف ستحافظ على الرؤية حيّة ومتطورة.

نصف هذا العمل كخلق لنظام أو منهج وأسلوب للتجديد المستمر. منهج آخر هو دمج "الفكرة أو النظرية الجديدة" كأسلوب عمل للمنظمة ككل. فكر في هذا في الحالة الأنموذجية التالية.

حالة أنموذجية
حددت إحدى الوكالات الحكومية الفيدرالية مبادرات عدّة لتحسين قدرتها على التفويض، وكانت كل مبادرة عبارة عن إسهام في تجديد المنظمة وتحسين أدائها. قرر المديرون التنفيذيون أن يوائموا جميع إستراتيجيات التغيير تحت رؤية "التجديد"، ليس فقط لإنجاز عمل هذه المبادرات المهمة، بل لنشر طريقة تفكير وثقافة التجديد المستمرة على نطاق الوكالة. شكلت الوكالة فريقاً لوضع إستراتيجية تغيير للتحوّل والتجديد، يقوده الراعي التنفيذي العالي، أيضاً دعم المبادرات المتنوعة. تضمن ميثاق الفريق الآتي: • تأسيس فهم لحالة ورؤية التجديد على نطاق المنظمة. • تقوية التواصل في الوكالة ونشر إستراتيجيات المشاركة لضمان أنّ كل مستوى وكل قسم من الوكالة مختص بجزء من متابعة ومواصلة التجديد.

- تحديد الطريقة التي تدعو من خلالها إلى تقديم مقترحات التغيير والاستجابة لها.
- تدريب المديرين التنفيذيين ليكونوا راعين فاعلين ومتحمسين للتجديد في وظائفهم، وفي الفريق التنفيذي كله.
- تحديد الطريقة التي سينتقل بها دور الفريق إلى مستويات الإدارة المتوسطة، وبذلك يكون جميع المديرين مسؤولين عن جهود التغيير المستمرة ضمن محيط تأثيرهم.
- ضمان أفضل النتائج من جميع مبادرات التجديد، والدمج والتكامل عبرها جميعها.

هذا التغيير لم يكن يتعلق فقط بوضع نظام للتجديد، بل كان تغييراً ثقافياً بكل معنى الكلمة – تغييراً أثّر في كل جزء من عمليات الوكالة.

لأولئك الذين سيضعون نظاماً ومنهجاً أو أسلوباً للتحسين المستمر، الدليل **(١.١٢)** يوفر لك قائمة من الخيارات. راجع هذه الخيارات مع قادة المنظمة، وصممها لتناسب حالتك.

الدليل (١.١٢) آليات للتحسين المستمر للحالة الجديدة

- وسع أهدافك لتصل إلى الفرص القيّمة لتصحيح المسار.
- التقدير العام أو المكافآت للأفراد الذين تقدموا باقتراحاتٍ لأفكار قيّمة، ووضع نظام تقدير لنداءات التنبيه.

- توفير شبكة لجمع المعلومات عبر الإنترنت.
- وضع قائد عملية التغيير في مكان يراقب من خلاله عملية التعلّم الجارية وتصحيح المسار.
- "مكتب المستقبل" للبحث عن النزعات الجديدة والتقنيات الحديثة.
- موقع على الإنترنت لمدخلات المستهلكين.
- موقع على الشبكة الداخلية للإنترنت لمدخلات أصحاب المصالح.
- حوارات "تجاوز المستوى" بشأن تصحيح المسار، أو المؤتمرات عن بعد على نطاق المنظمة مع المدير التنفيذي لتقديم أفكار عن التحسين أو طرح الأسئلة.
- تصورات دورية لعمليات التجديد الحديثة.
- مجموعات "منتهكي الحواجز".
- أدوات وفرق تحسين الجودة.

النشاط B.XI: التعلّم من عملية التغير وتأسيس أفضل الممارسات

المهمة 1.B.XI: التعلّم من عملية التغير وتأسيس أفضل الممارسات

طالما أنّك راقبت وصححت مسار عملية التغيير في كل مرحلة، فإنّ هذه المهمة ستلقي رسمياً نظرة على عملية التحوّل الكلي مع إجراء اختبار الإدراك المتأخر لها، وتحدد الدروس المستفادة من هذه التجربة بالنسبة إلى كل عملية، وهي تعتمد على فرضيتين: **(١)** التغيير مستمر، **(٢)** أنت ملتزم

بتقوية قدرة المنظمة على قيادة التغييرات المستقبلية بنجاح، سواء كان التغيير تحوّلاً أو أي نوع آخر من التغيير.

تركز هذه المهمة على تحديد ترتيب لأفضل ممارسات التغيير، وضمنها الإستراتيجيات والمهارات والمعارف وطرائق التفكير والسلوكات والأدوات والتقنيات. إنّ تحديد الطريقة التي ستصمم من خلالها التحوّل التالي وتسهله هو جهد عالي الجودة – ما الأشياء التي ستنجزها بالطريقة نفسها، وما الأشياء التي ستنجزها بطريقةٍ مختلفةٍ، هذه المهمة للاثنتين معاً؛ للطريقة التي خططت بها للتغيير وقدتَه بها، ولطريقة معالجة الديناميات البشرية للتغيير جميعها.

استخدمت بعض المنظمات نتائج هذه المهمة كمدخلات لبرامج تطوير الإدارة والتنفيذ لتقوية قيادة التغيير. استخدم بعضها الآخر التحوّل للتأثير في الكفاءات التي يبحثون عنها في التعيينات الجديدة، استخدمها بعضهم لإدراج أسلوب ومنهج خريطة طريق قائد التغيير كأنموذج تغيير مشترك في منظماتهم. كل واحدة من هذه الإستراتيجيات ينتج عنها عائد استثمار مهم.

اعتماداً على الوقت والموارد والالتزام الذي وفرته لإنجاز هذا العمل، يمكنك أن تنتقي أي عدد من الأساليب والمناهج للتعلم والتطور. عادةً تركز المنظمات الملتزمة بوضع ثقافة موجهة نحو التعليم على هذه المهمة، وتخطط إستراتيجية رسميّة وشاملة لتدقيق ومراجعة عملية التغيير، وهناك منظمات تستخدم تكتيكاً أو إستراتيجية أقل رسميّة، وتصمم منهج أو

أسلوباً نوعياً وانعكاساً ذاتياً لتقيّم ما أنجزته. فكر في استخدام منهج الاستبانات التقييمية للتركيز على ما أُنجز جيّداً في هذا التغيير.

مدخلات من تلك التي ستبحث عنها؟ تأكّد من أن تأخذ مدخلات الأعضاء الأساسيين في مجتمع المشروع – قائد عملية التغيير، الراعي، فريق قائد التغيير، الفريق التنفيذي، القادة الموحدين، مجموعات الموظفين أو مناصري التغيير، والمجموعات المستهدفة الأساسية الأخرى وأصحاب المصالح. أيضاً فكر في الاستفادة من الخبراء والمدربين الذين دعموا الجهد، وممثلي المؤسسين الخارجيين للمنظمة، كالمستهلكين والعملاء والمرضى والباعة.

في أثناء انتقاء الأشياء التي تدرسها في عملية التغيير، فكّر في استخدام المقاييس ذات الصلة التي حددتها لعملية التغيير في المهمة (**8.F.I**)، وهي تحديد مقاييس التغيير، وشروط النجاح. إضافةً إلى ذلك، الدليل (**٢.١٢**) يقدم لك قائمة خيارات متعددة. انتقِ وأضف البنود التي تناسب احتياجات التعلّم والأهداف الإستراتيجية لتطوير قيادة التغيير. استخدم نتائج هذه الدراسة لتحدد أفضل ممارسات التغيير في منظمتك.

بعد أن حددت أفضل ممارسات التغيير، من المفيد أن تفكر في إستراتيجية تضمها في المنظمة. يؤسس العديد من المنظمات مركزاً للتميّز، ومعظمها يصمم هذه الإستراتيجيات لدعم خبراء التغيير الداخليين ومزودي الخدمة. على الرغم من ذلك، يعضهم يدعو أيضاً مشاركين من القادة المولعين بتحسين مهاراتهم في قيادة التغيير.

الدليل (٢.١٢) محاور أو موضوعات تقييم عملية التغيير لتحديد أفضل الممارسات

- كيف قُوبِلَت التوقعات لعملية التغيير كما حددتها؟
  - o رؤيتك للتجربة التحوليّة.
  - o إستراتيجية التغيير الشاملة.
  - o شروط النجاح.
  - o إستراتيجيات المشاركة.
  - oكفاءة إيصال التغيير (تقييم للانتباه والاهتمام في جميع مستويات التواصل).
  - o مقاييس العملية.
  - o الثقافة المرغوبة.
- كيف وازنت إستراتيجية التغيير، السرعة مع الإتقان؟
- كيف وصلت وحققت النتائج المرجوة من كل مرحلة وكل مهمة (تأكد من تقييم كل مرحلة و / أو نشاط بصورةٍ مستقلة)؟
- وضوح الأدوار بين قادة التغيير، وأداؤهم، وتندرج ضمنه طريقة تحويل قادة عملية التغيير، أفراد وأعضاء فريق التغيير، وخبراء التغيير، تحوّل أقوالهم إلى أفعال.
- كيف حددت شكل قيمك ومبادئك التوجيهية؟
- كيف نظمت واستخدمت شروط النجاح؟

- كم من الأذى تسبب التغيير للأفراد الذين تأثروا سلباً بهذه العملية، وكيف ساعد القادة الأفراد في مقاومتهم وردود أفعالهم؟
- ما مدى كفاءة وفاعلية إستراتيجياتك في بناء جاهزية وضمان القدرة الكافية على إنجاز التغيير؟
- ما مدى وضوح وفاعلية عمليات صناعة القرار؟
- كيف كنت قادراً على تحديد وتأمين الموارد الكافية؟
- ما مدى فاعلية تعامل القادة مع الديناميات السياسية؟
- كيف عُولِجت المعلومات الجديدة واستُخدمت في تصحيح المسار؟
- الاستجابة إلى احتياجات المنظمة عندما تغيّرت، وموازنة المتطلبات التجارية العملية الجارية، واحتياجات أصحاب المصالح مع المتطلبات الطارئة للتحوّل.
- القدرة على تصحيح مسار العملية بسرعة وكفاءة.
- كيف تعاملت وعالجت تغيير طريقة التفكير وسلوك القادة وأصحاب المصالح؟
- كم أصبحت المنظمة أكثر قدرة في إبقاء نفسها والحفاظ على نفسها، الطليعة، وتتأقلم باستمرار، عمّا كانت عليه قبل التغيير؟
- فاعلية وكفاءة هياكل التغيير المؤقتة بعد بناء قدراتها على قيادة التحوّل فردياً وكفريق.
- مدى مرونة واستجابة وحساسية قادة التغيير للاضطرابات غير المتوقعة النزاعات والتغييرات في الاتجاه.
- ما الشروط التي يكون فيها أفراد المنظمة وهم "ينهون" جهد التغيير هذا؟

الدليل (٣.١٢) تصميم إستراتيجيتك للتفكيك

- كيف ستحدد أياً من هياكلك، وأنظمة الإدارة، والسياسات، والتقنيات التي يجب أن تُفكك، وإيصال فكرة أنّها انتهت؟
- كيف ستحدد أياً من هذه الهياكل والأنظمة ينبغي لها أن تستمر في خدمة المنظمة الجديدة؟
- كيف ستصمم وتشكل الهياكل والأنظمة التي تريد تضمينها في الحالة الجديدة؟
- كيف ستوفر نهاية رسمية واحتفالاً لفرق التغيير؟
- كيف ستوصل فكرة أنّ هذا التغيير الآن "انتهى" أو "اكتمل"؟

ملخص:

تنهي المرحلة XI المرحلة النهائية من التغيير، وتقربك إلى بداية خريطة طريق قائد التغيير مرّة أخرى. نفّذت تحولك، ودعمت منظمتك لبناء فهمها وقدرتها على النجاح في حالتها الجديدة، وأكملت هذا التحول الخاص من أجل التحضير للتحول التالي، فإذا لم تكن قد سمعت نداءاته بعد، فهي في انتظارك.

نأمل أنّ هذه الرحلة الوصفية عبر عملية تحوّل منظمتك حضّرتك لإنجاز التحدّي التحوّلي الحقيقي التالي.

القسم الأخير من هذا الكتاب يستكشف كيف يستجيب الأفراد عادةً لخريطة طريق قائد التغيير، وكيف يمكنك أن تقوي قيمها في منظمتك على النحو الأمثل.

أسئلة استشارية للنشاط A.XI: بناء نظام للتحسين المستمر للحالة الجديدة
المهمة 1.A.XI: بناء نظام للتحسين المستمر للحالة الجديدة • كيف ستضمن أنّ منظمتك الجديدة ستبقى قائمة مع التغيير الدائم في متطلبات البيئة والسوق؟ • ما النظام والأساليب التي ستستخدمها لدعم التحسينات المستمرة للحالة الجديدة؟ من ستشارك في هذا العمل؟

أسئلة استشارية للنشاط B.XI: التعلم من عملية التغيير وتأسيس أفضل الممارسات
المهمة 1.B.XI: التعلم من عملية التغيير وتأسيس ممارسات أفضل • ما جوانب عملية التغيير التي ستدرسها؟ • كيف ستضمن الانتباه والاهتمام بديناميات العملية والأفراد في التغيير؟ • من سيقيّم كفاءة عملية التغيير ويحدد أفضل ممارسات التغيير؟ • كيف ستقيس كفاءة وفاعلية عملية التغيير؟ هل ستحاول أن تقيسها؟ ما الطرائق؟ • كيف ستوثق أفضل ممارسات التغيير وتوصلها إلى الأفراد، وتثقفهم بها؟ من يحتاج إلى استخدامها وإتقانها؟

- هل ستدرج نتائج تقييمك في البرامج التنفيذية الجديدة أو الموجودة أو برامج التطوير الإداري لبناء قدرة أكبر لقائد التغيير؟
- هل ستدرجها في ممارسات مجتمع قائد التغيير أو مركز التمييز؟

أسئلة استشارية للنشاط C.XI: إزالة وتفكيك الهيكلية الأساسية المؤقتة للتغيير
المهمة 1.C.XI: إزالة وتفكيك الهيكلية الأساسية المؤقتة للتغيير انظر إلى الدليل **(٣.١٢)** من أجل هذه الأسئلة.

القسم الرابع

تقوية خريطة طريق قائد التغيير

الفصل الثالث عشر

وضع خريطة طريق قائد التغيير موضع التطبيق

الآن، قرأت خريطة طريق قائد التغيير بأكملها، وربما توافر لديك عدد من الأسئلة عنها. هذا الفصل يناقش أسئلة شائعة عدّة عن هذا الأنموذج، والمراحل التطورية لتعلمه. حينما يكون الأفراد في مرحلة التطور الاحترافي كوسطاء للتغيير أو قادة له، تتأثر ردود أفعالهم بهذه المنهجية، وكذلك قدراتهم على استخدامها لصالحهم في الوقت المناسب. سنناقش هذا أكثر، ونتمنى أن يوفر لك هذا الفصل دليلاً يساعدك في استخدام المنهجية بكامل إمكاناتها.

هذا الفصل يكشف أربع نقاط تؤثر في الطريقة التي يستجيب بها الأفراد لهذا الأنموذج، هي:

١- الأنموذج مبدأ في التفكير قابل للتخصيص والتعديل، يقابله دليل تعليمات عن الأعمال المتسلسلة المتعاقبة الموصوفة.

٢- المراحل التطورية لتعلم إتقان خريطة طريق قائد التغيير.

٣- ردود الأفعال الشائعة على هذا الأنموذج، وطريقة تأثير ردود أفعال الأفراد في قدراتهم على الاستفادة منه.

٤- الفهم المغلوط لفكرة أنّ الأنموذج يوصي باتباع منهج "من القمة إلى القاعدة" في التغيير، في حين أنّه منهج متعدد الأبعاد وأكثر تناسقاً.

الأنموذج كطريقة تفكير:

أنموذج خريطة طريق قائد التغيير، المكون من تسع مراحل، له منطق وتدفق جذّاب، وقد يفترض بعض القادة والخبراء، من دون قصد، أنّ هذا المنطق يعني أنّ التحوّل يمكن التنبؤ والتحكم به، وأنّ الأنموذج يعني أن نلتزم به بصرامة ونتبعه بالتسلسل، ويفترضون أيضاً أنّه يجب عليهم إنجاز جميع المهام المذكورة فيه. هذه الافتراضات لن تكون حكيمة ولا مفيدة، وكما لاحظنا في مقدمة هذا الكتاب، خريطة الطريق ليست كتاب تعليمات لتعرف طريقة تنظيم وتنسيق التغيير التحولي، فقد صُمم الأنموذج كطريقة تفكير؛ ودليل لقيادة فوضى وتعقيد التحوّل بطريقة واعية ومدروسة، فالهيكل والعمق اللذان يوفرهما يهدفان إلى دعم تفكيرك، ولا يشير بالضرورة إلى أفعالك، فأنت لن تنجز أبداً جميع المهام الموجودة فيه، بل يجب أن تنتقي دائماً أهم المهام التي تناسب احتياجاتك الحالية – لتكون قليلة قدر الإمكان، وما تحتاج إليه فقط لضمان النجاح. نشجعك الآن على مراجعة هذا النقاش المذكور في المقدمة التي قرأت فيها عن الأنموذج بأكمله. كما أنّ الفصل التالي يوفر إطاراً لثلاثين مهمة نعتقد أنّها الأكثر أهمية وتستحق دائماً اهتمامك.

بعدما قرأت عن المراحل التسع، لا شك في أنّك تفكر في علاقة مهام خريطة طريق قائد التغيير التي طبقتها بجهد التغيير الخاص بك أو بحالتك السابقة. اكتشفنا من خلال العمل مع قادة التغيير والخبراء أنّ مستوى الشخص في الخبرة الاحترافية كوسيط للتغيير يؤثر في ردود أفعاله تجاه الأنموذج، لذلك سنحدد أربعة مستويات أو مراحل للتطور يمكن أن تكون دليلاً مفيداً لتعلّم الأنموذج وفهم ردود أفعالك نحوه.

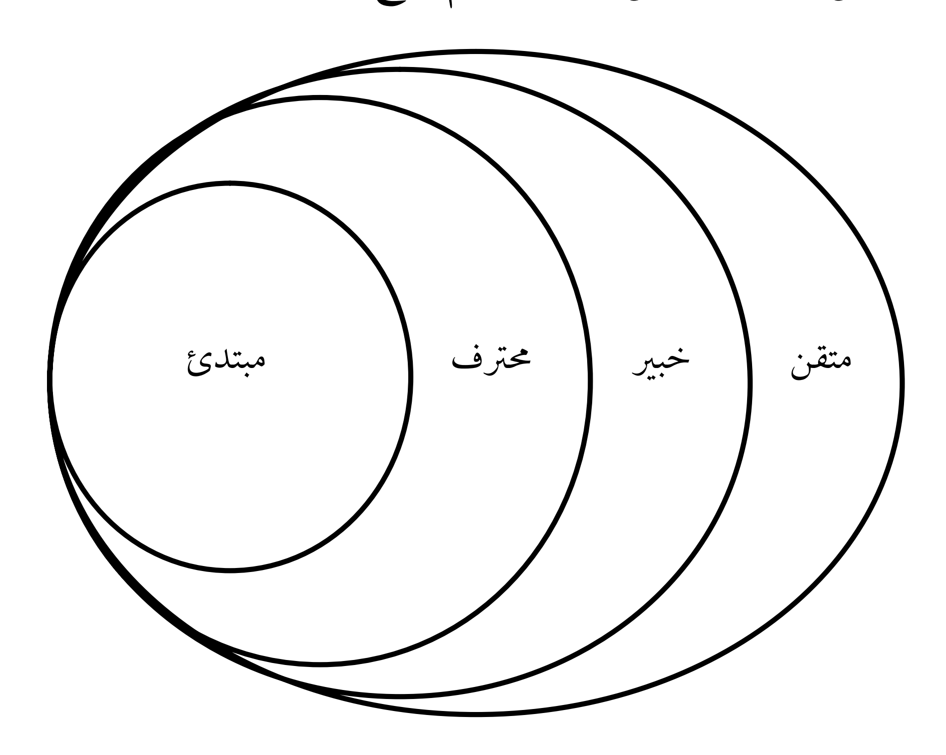
مراحل تطور تعلم منهج خريطة طريق قائد التغيير:

حددنا أربع مراحل لتطور المشاركين والمسهمين في التغيير – مبتدئ، محترف، خبير، ومتقن. هذه المراحل تنطبق على الخبراء وقادة التغيير. نحن نعرف أنّ مرحلة تطوير المشاركين في التغيير تؤثر في فهمهم للمنهج، وفي قدرتهم على استخدامه بسرعة وسهولة. تتداخل المراحل الأربع، المبينة في الشكل **(١.١٣)**، مع بعضها بعضاً بدلاً من استبدال واحدة بالأخرى على التعاقب والتتالي، وستجد هنا وصفاً مختصراً لكل مرحلة، تتبعه خصائص عامة لكل واحدة. ونشجعك حين تراجع المراحل الأربع على تحديد مكانك فيها: أين أنت الآن، وأين تتمنى أن تكون لتحصل على أعظم قيمة من خريطة طريق قائد التغيير. تهدف هذه المراحل إلى رفع مستوى الإدراك والوعي – لنفسك ولاستخدامك للمنهج. لاحقاً في هذا الفصل، نراجع ردود الأفعال الأولية الشائعة التي يبديها الأفراد تجاه المنهج، التي غالباً ما تكون انعكاسات لمرحلتهم من التطور والإدراك. أيضاً نشجعك على أن تجد نفسك فيها.

الممارسون المبتدئون جديدون على قيادة التغيير والاستشارة، ويحتاجون إلى دليل وإلى تشجيع حين الغوص أوّل مرّة في عمق موارد خريطة طريق قائد التغيير عبر الإنترنت، لذلك من الأفضل للمبتدئين أن يعملوا مباشرةً مع خبير أو قائد تغيير أكثر خبرة في خريطة طريق قائد التغيير ومعتاداً إياها. يتلقى المبتدئون كل ما يتعلمونه بالتدريج وبالحماس نفسه. وامتصاص منهج شامل وكامل مثل خريطة طريق قائد التغيير يمكن أن يغرقهم أو يجعلهم

قلقين من "عدم فهمه على نحو صحيح"، أو من عدم القدرة على إنجازه "حرفياً كما هو مذكور في الكتاب"، إذ غالباً ما يفترضون أنّ عليهم فعل كل شيءٍ موجود في الأنموذج، بالترتيب الصحيح، خوفاً من فقدان شيءٍ مهم، ذلك لأنّ قدراتهم على تمييز ما هو مطلوب لم تتطوّر بعد، ولا يعرفون الأشياء التي من الممكن تجاوزها، والأشياء التي ينبغي أن تُصمم لتتناسب مع واقع حالة معيّنة. ينبغي ألّا ينظر المبتدئون إلى الخريطة بأنّها كتاب تعليمات للنجاح، لأنّ الهدف منها ليس استخدامها بتلك الطريقة.

الدليل (١.١٣) المراحل التطورية لتعلم منهج خريطة طريق قائد التغيير



يطّلع المبتدئون على المنهج باستمرار ليساعدهم في توجيه عملية التخطيط، وضمان أنّهم "على المسار الصحيح". سيختبر المبتدئون فهمهم المكتسب الجديد لما ينجزونه وهم يعملون، وستكون عيونهم مفتوحة على الاكتشاف والتدقيق، فهم يسعون إلى أن يُصبحوا أكثر إدراكاً ومعرفةً. وعلى الرغم من أنّهم يشعرون بالخوف من ارتكاب الأخطاء، إلّا أنّه بإمكانهم أن يستمتعوا بحالة التجريب والخطأ إذا مارسوا تجربتهم الخاصّة، وسيشعرون براحة يعرفها الأشخاص الذين يدعمونهم. حيّز التجريب هذا يمكن أن يساعدهم في تسريع عملية التعلّم، وهو أفضل بكثير من التظاهر بأنّهم أكثر تطوّراً وتقدماً عمّا هم عليه. أهم نقطة في مرحلة تطوير المبتدئ هي أنّه "لا يوجد سؤال سخيف!" يمكنك أن تسأل أي سؤال.

الممارسون الماهرون لديهم خبرة أكثر في التغيير، وهم أقل اهتماماً من المبتدئين بإنجاز كل شيءٍ مذكور في خريطة طريق قائد التغيير، لأنّهم يتمرنون على الخيار الأوعى المتعلق بأفضل طريقة يمكن تطبيقها على الحالات الفريدة، وعلى الوصول إلى مواردها بانتظام. وعلى الرغم من أنّهم يضيفون إلى المبادئ والأسس التي يقوم عليها تصميم خريطة طريق قائد التغيير، إلّا أنّهم لا يدمجونها في نظرتهم إلى العالم أو في أساليبهم. يعمل الماهرون براحة أكثر مع الخبراء أو المحترفين، ولا سيما إذا كانوا يعملون على جهد تغيير تحوّلي معقّد، وهم يغامرون بمفردهم فقط في الموضوعات التي يشعرون أنّ الخطر فيها في حدوده الدنيا أو في خطة ما قد جرى تطويرها، وغالباً يبحثون عن فرص لاختبار قدراتهم، ويقدِّرون وجود شبكة الأمان والسلامة التي يوفرها الأنموذج.

يفهم الممارسون الخبراء المنهج كاملاً، وهم معتادون طريقة إدارة الموارد ضمنه لتوجيه جهد التغيير الرئيس عبرها ليؤتي ثماره، ويختارون براحة المهام الأفضل والأقل عدداً، ويصممون العمل كما تتطلب الحالات المختلفة، ويدركون بسهولة ما يقدّمه المنهج، ويعرفون متى وكيف يستخدمون موارده. يعرف الخبراء خريطة طريق قائد التغيير بما يكفي لتعليم وتدريب الآخرين عليها، ويمكنهم دمجها مع النماذج والكفاءات الأخرى في مراجعهم عن الإدارة والاستشارة، ومع ذلك يراجعون موارد خريطة طريق قائد التغيير دوريّاً لتفقد طريقة التفكير وتصحيح المسار. الخبراء أكثر كفاءة في جهود التغيير المعقدة ويحبّون تحديات التحول، ومن الممكن أن يكونوا نماذج جيدة لطريقة التفكير والسلوك والإستراتيجيات الواعية التي تشجع وتنشر خريطة الطريق إذا طوروا قدراتهم الإدراكية الذاتية على قدر معارفهم وخبراتهم، إنّهم معتادون جداً أنموذج مساءلة قائد التغيير الواعي، واستثمروا في عملية التطوير الشخصي الخاصّة بهم ليكونوا قادرين على استخدامها بكفاءة وفاعلية في توجيه عملهم.

الممارسون المتقنون لديهم جميع الخبرات ووسائل الراحة الموجودة لدى نظرائهم الخبراء، مع القدرة الإضافية على تغيير وتطوير الموارد بسهولة ضمن المنهج وفق ما تتطلبه الحالة، وهم يراقبون بانتظام النماذج الطارئة في العملية التحولية وفي سلوك الأفراد المشاركين فيها، ويختبرون الفرضيات والأساليب والمناهج الجديدة التي قد تخدم تحقيق النتائج الفعلية من التغيير على نحو أفضل. إنّهم يدربون الآخرين بكفاءة وقد يقدمون نظرياتهم وخبراتهم في المهن الاستشارية أو في مؤتمرات القادة.

تحقيق الإتقان، والنتائج المتقدمة التي تجعله ممكناً، يتطلب وجود مسهمين يسعون إلى تطوير أنفسهم ذهنياً وعاطفياً وروحيّاً، لأنّ اكتساب مهارات التغيير وحدها ليست كافية للإتقان، ومن دون وجود التحول الشخصي الملحوظ لن يرى الآخرون الفروق المهمة الدقيقة للتحول التنظيمي، ولن يقدروها. التطور الشخصي يمنح المعلمين هبة كونهم نماذج موثوقة أصلية للمنهج الواعي لقائد التغيير، فهم يثبتون أنّهم قادرون على التعلّم الذاتي، وتصحيح المسار، والتقدم الشخصي حين يجدون الفرص الحيّة لعمل هذا، ويكون وجودهم الشخصي في هذه الحالات دائماً دليلاً قوياً على مدى تطور وعي الأفراد، على المستويين التنظيمي والفردي.

هدفنا هنا هو مراقبة هذه المراحل التطورية فحسب، وليس مناقشة الطريقة التي ننتقل بها من مرحلة إلى أخرى. المزيد من الدعم لبناء القدرة لدى الخبراء وقادة التغيير متوافر من خلال منهج تطوير قائد التغيير الواعي على موقع Being First. (انظر إلى المضمون المثالي: الارتقاء بالتطوير التنظيمي وفرق إدارة المشروع إلى مستوى خبراء التغيير الإستراتيجي، www.pfeiffer.com/go/anderson.).

تذكّر المراحل التطورية الأربع حين تفكر في تدريس ومراقبة الأفراد في منهج خريطة طريق قائد التغيير. حينما تريد زيادة قدرة منظمتك على التغيير، وظّف الأفراد – الموظفين أو خبراء خارجيين – الذين لديهم مستوى الخبرة الذي تحتاج إليه، يتطلب هذا غالباً خبيراً أو مسهماً على مستوى معلّم ليشارك في إجراء المقابلات لأنه يعرف ما الذي يجب أن

يبحث عنه في المرشحين، فقد فشلت جهود عدّة بسبب توظيف أفراد على مستوى منخفض جداً من الكفاءة في التغييرات المعقدة المطلوبة، والأهم من هذا هو توظيف الأفراد المخلصين – أولاً، وقبل كل شيء – لتطوير شخصياتهم ووعيهم وإدراكهم، لأنّ هؤلاء الأفراد يشكلون دائماً أفضل قادة للتغيير وأفضل مستشارين.

كما لاحظنا سابقاً، المستويات المختلفة من الخبرة في قيادة التغيير لدى الأفراد تؤثر في انطباعاتهم عن خريطة طريق قائد التغيير. دعونا نكتشف ردود الأفعال المتعددة التي نواجهها.

ردود أفعال الأفراد على أنموذج خريطة طريق قائد التغيير:

من خلال تدريس هذا المنهج لآلاف الأفراد، على مدى ثلاثة عقود، راقبنا سلسلة من ردود الأفعال تجاهه، وهذه الردود إمّا تدعم وإما تعوق استخدام الأفراد لهذا الأنموذج؛ فبعض ردود أفعال الأفراد تجعلهم يتبنون الأنموذج بأكمله، تقريباً كـ "منقذ" لجهد التغيير، في حين ردود أفعال الأفراد الآخرين جعلتهم يرفضونه كليّاً، حتى لو كانت أجزاء منه تخدم احتياجاتهم.

بصفتك خبيراً أو قائداً اختار أن يقرأ هذا الكتاب، فمن المحتمل أن تبحث عن الرؤية والأدوات والتقنيات لتساعدك في توجيه جهودك، وإذا كنت لم تستخدم أنموذج عملية التغيير من قبل، فمن المحتمل، بعد قراءة وصف المراحل التسع في هذه العملية، أن تجرب أو تختبر ثلاثة ردود أفعال –أو شيئاً مشابهاً لها.

رد الفعل الأوّل: "شكراً للهيكل والأمان"

"أخيراً! الهيكل الذي يمكنني أن أتبعه! عرفتُ الكثير عمّا كان يجب فعله، أنا فقط لم أعرف كيف أرتبها جميعها مع بعضها بعضاً. الآن كل شيء أصبح موضع التنفيذ، بالترتيب! أنا مرتاح لمعرفة أني على المسار الصحيح."

ردّ الفعل الأوّل هذا يدل على أنّ الأنموذج يوفر إحساساً بالأمان والشمولية في المنظمة. بالنظر إلى الأفراد الذين لديهم مستوى مبتدئ من الخبرة في قيادة التغيير، يعبّر ردّ الفعل هذا عن الراحة لأنّ هذه الإستراتيجيات سليمة، وغالباً ما نسمع هذا، حتى من المسهمين الماهرين والخبراء.

ردّ الفعل هذا منتشر شائع في المنظمة التي تقدّر المنهج الواضح والمهيكل للأشياء، كالهندسة، والمرافق العامة، والصناعات التقليدية، والرعاية الصحيّة، أو المنظمات الأخرى المنظمة جداً في عمليات التشغيل فيها. يقيّم الأفراد في هذه المواضع هيكل هذا المنهج وشموليته، فهو يوفر خريطة شاملة لتخطيط عملية التغيير، ويقود قراراتهم خلاله.

ثمة جانب سلبي لردّ الفعل هذا؛ إذ يعرّض هؤلاء الخبراء والقادة أنفسهم للخطر حين يعتقدون أنّ الأنموذج هو "الحل السحري" - والحل لفوضى ومشقة التحوّل. إذا كان هؤلاء الأفراد يعتمدون كثيراً على الأنموذج من أجل الحصول على تعليمات صارمة ومترابطة، فإنّهم في خطر التفكير في أنّهم في موضع السيطرة حقاً. الأسوأ من ذلك، قد يعتقدون أنّ اتباع كل ما يقترحه الأنموذج سيضمن لهم النجاح، لكن بصراحة هذا ليس صحيحاً.

كخبير أو قائد للتغيير، سيملي عليك واقعك دائماً الطريقة التي تتقدّم بها، وينبغي أن تلغي التزامك الصارم بهذا الأنموذج أو بأي أنموذج آخر.

كن حذراً! لا يوجد أنموذج تغيير يحل محل تجربتك وخبرتك ونظرتك الواعية، وتقييمك البديهي والحدسي للحالة التي تواجهها. إذا حاولت أن تستخدم أي أنموذج للتغيير كتركيبة أو ككتاب للتعليمات، ضمناً هذا الأنموذج، فأنت ترتكب خطأً إستراتيجياً. استخدم الهيكل هنا كنظام موجه لك! أنت لا تزال في حاجةٍ إلى أن توجه وتقود المنطقة الفعلية للتغيير!

ردّ الفعل الثاني: "أريد أنموذجاً بسيطاً!"

"هذا أنموذج معقّد جداً لديَّ. لم تكن لدي فكرة أنّ كل هذا العمل مطلوب! أفضّل العودة إلى رؤية بسيطة للتغيير وأصارع معها كما أفعل دائماً!"

ردّ الفعل هذا، الذي يمكن تفهمه، هو مثال عن مبدأ "الجهل نعمة" في الحياة. من الممتع أن تراقب كم من الأفراد لديهم كره حقيقي لتعقيد التغيير التحوّلي، واستياء من اكتشاف أنّ التحوّل "فوضوي" جداً، فضلاً عن أنّهم يجب أن يكونوا واعين لديناميات عدّة وهم يقودونه، ولا سيما في أنفسهم. من وجهة نظرنا، استياء هؤلاء الأفراد يجعلهم يرفضون الأنموذج وشموليته، كما لو أنّ عدم استخدامه سيزيل تعقيد الواقع الذي يواجهونه، لذلك يتخلصون من كل ما هو عبء عليهم ويرضخون ويستسلمون لطريقة التفكير النمطية.

جهود التحوّل لها درجات من التعقيد – بعضها معقّد أكثر من الآخر. جهد التغيير سيحمل هذا التعقيد الذي يملكه، بغضّ النظر عن المنهج الذي تتبعه، وخيار أن تستخدم أنموذج تغيير بسيطاً لن يغيّر الديناميات الحقيقية الفعلية التي يجب أن تخاطبها لتنجح. بدلاً من ذلك، قد يسبب لك المزيد من الفوضى إذا أغفلت النشاطات المهمة وأنت تتقدّم.

هذا الاستياء من التعقيد ينتشر حين يُنظر إلى أنموذج خريطة طريق قائد التغيير بأنّه وصفة للعمل المطلوب بدلاً من كونه قالباً للتفكير بوعي باختيارك للطريقة التي يجب أن تتقدّم من خلالها. تهدف خريطة طريق قائد التغيير إلى وصف معظم النقاط التي ينبغي أن تخاطبها في تحوّلك، ما يسمح لك أن تقرر بوعي تماماً الأعمال المطلوبة لحالتك الخاصّة، ويمكن أن يساعدك الأنموذج في تنظيم وتوجيه نشاطات عملية التغيير لتكون أكثر أثراً، وتساعدك في تجنب التعقيدات التي تنتج عن إهمال أو إغفال الأعمال ذات الأهمية الحرجة.

يكتشف معظم الأفراد الذين استخدموا نماذج تغيير بسيطة أنّ أنموذج المراحل التسع يقدّم دليلاً إضافياً مهماً غالباً ما يكون مطلوباً لعلاج مشكلات التكلفة التي يواجهونها. لذلك، بدلاً من إجبارهم على الاختيار بين النماذج، فكّر في دمج أجزاء من النماذج تتناسب مع ثقافتك التنظيمية واحتياجات التغيير. هذه الإستراتيجية مفيدة ولا سيما حين يتعلم المختصون بإدارة المشروع خريطة طريق التغيير، وتتوسّع من خلال أدوات إدارة المشروع المجربة والحقيقية، التي لها مكان صحيح في التغيير، لكنها لا تغطي جميع الأسس المطلوبة، ولا سيما حين التحوّل. لا يوجد أنموذج واحد يجب أن يكون "شاملاً لكل شيء"، ولا ينبغي أن تستبدل خريطة الطريق أو تكملها بإستراتيجيات سليمة وضعتها منظمتك موضع التنفيذ سابقاً.

ردّ الفعل الثالث: "كيف يمكننا أن نتقدّم بسرعة أكبر؟"

"لن يكون لدي أبداً الوقت أو الصبر الكافيان لإنجاز كل هذا، إنّه يستغرق وقتاً طويلاً، وأنا أريد شيئاً يُسرِّع التغيير، لا يبطئه مع كل هذه النشاطات."

إذا افترض القادة أنّ كل ما هو مفصّل في المراحل التسع ضروري، فإنّ الأنموذج يمكن أن يظهر كأنموذج مولّد للعمل، وعبء يستهلك الوقت، ومن المستحيل أن ينجح أو يُطبّق في منظمة غارقة أصلاً في العمل. أحياناً تكون أجزاء من هذه المخاوف صحيحة، إذ تكون المنظمة مرهقة جداً لتخضع للتحوّل، لكن هذا لا علاقة له بأنموذج خريطة طريق قائد التغيير.

تخلق قدرة المنظمة وتعقيد عملية التحوّل بحدّ ذاتها – وليس شمولية الأنموذج –قلقاً واضطراباً كبيرين جداً للأفراد الذين يشعرون بحاجة عميقة إلى جعل التغيير يحدث بسرعة قصوى. غالباً تتحرك هذه المنظمات بسرعة هائلة؛ إذ يحدث التغيير في كل مكان فيها، ولا تظهر له نهاية في الأفق. في هذه المواقع، يفترض القادة عادةً أنّه يمكنهم أن يفوّضوا خطى التحوّل بغضّ النظر عن تعقيده وعن قدرة الأفراد على القيام بهذه الخطى وجاهزيتهم وطاقتهم، ويعتقدون أنّ التحوّل يجب أن يحدث مباشرةً، بغضّ النظر عن المنهج الذي يستخدمونه. حينما يؤسس هؤلاء القادة الظروف الممتلئة بالضغوط ويستمرون بها بصورة غير ملائمة ويحافظون عليها، تنخفض الروح المعنوية للموظفين وتزداد مقاومتهم ويتعثّر التنفيذ، وهذا كله يبطئ العملية، وهو أمرٌ معتاد لدى القادة النمطيين، الذين يستخدمون المنهج الذي شرحناه بالتفصيل في "كتاب خارج حدود إدارة التغيير".

حتى إذا كان للمنظمة أنموذج تغيير، يعتقد القادة النمطيّون في هذه المنظمات المضطربة أنّ أفضل طريقة لتسريع الأشياء هي أن يتجاوزوا أو يختصروا خطوات في العملية، بوضع إطار زمني طارئ، إن لم يكن مستحيلاً، للتغيير، وتفويض العمل تحت بعض التهديدات الحقيقية أو المتخيلة. مثل هذه الأفعال تحمل المخاطر والتكاليف لأنّ المنظمة ليست آلة لها مدوس بنزين بل نظاماً حيّاً له احتياجات إنسانية.

كثير من الإحباط الذي يشعر به هؤلاء القادة المضغوطون سببه شعورهم الدائم بأنّ عملية التحوّل لها توقيتها الخاص. يمكن تسريع التغيير أحياناً، لكن حتماً ليس وفاقاً لإدارة أحد. يجب أن يتخذ القادة الخيارات الإستراتيجية السليمة المتعلقة بأي نشاط تغيير يجرونه، وأي نشاط يتجاوزونه، وبعدها يستخدمون المناهج الفعالة لإنجاز الأعمال التي ينتقونها، وهنا يظهر دور وفائدة وجود نظام توجيه شامل كخريطة طريق قائد التغيير؛ فهو يساعد في القيام بهذه الخيارات الواعية.

تبني الأعمال والشروط الصحيحة المنفذة بدقة وعناية، والسرعة والزخم من خلال إيصال ما تحتاجه المنظمة، والتأثير إيجاباً في التزام الأفراد وجاهزيتهم وقدرتهم على العمل. يجب أن يفهم الأفراد مسوّغات التغيير والرؤية، ويجب أن تكون لهم مشاركة واتصالات متكررة، لأنّهم يحتاجون إلى وقت لتطوير المهارات الجديدة واستيعاب أثر التحول فيهم من الناحيتين العاطفية والشخصيّة، لذلك يجب أن تمثل الديناميات البشرية في خططك وإستراتيجيتك للتغيير لأنّها ليست مجرّد عوامل معقدة لتتجاهلها.

ثمّة مزية لعبارة "أريد أن أنطلق بسرعة"، وهي الاتجاه نحو تقليل زمن التخطيط وتبني العمل أولاً، وإعادة توجيه "العمل غير المنظم!"، لكن هذا ينجح فقط إذا بنى القادة علناً التعلم السريع والمستمر وتصحيح المسار في إستراتيجية التغيير، لأنّه حين يطلب القادة بصرامة تنفيذ التحوّل على نحو صحيح من المرّة الأولى، فإنّهم يهيئون المنظمة وأنفسهم للفشل. يبدو أنّ أفضل حلّ هو تحقيق التساوي في التخطيط بين خريطة الطريق المنسقة، و"العمل غير المنظم"، والتعلم الفوري من الأخطاء، والقدرة على تصحيح المسار بسرعة وأنت تتقدّم في عملية التغيير. حينما تستخدم خريطة الطريق على النحو المناسب، فستقودك لتصل إلى السرعة والنتائج المطلوبتين من التغيير.

لنتذكر أنّه ليس لدينا "جواب" عن ثنائية السرعة المرغوبة للعمل المطلوب، لكننا نجرّب بطرائق عدّة حلّ هذه المعضلة التي سنناقشها في الفصل التالي. إحدى هذه الطرائق مذكورة في الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير.

منهج "من الأعلى إلى الأسفل" مقابل المنهج "متعدد الاتجاهات" في التغيير:

قد يضع بعض الأفراد فرضيات مغلوطة بأنّ الخريطة مصممة وفاقاً لمنهج "من الأعلى إلى الأسفل" لقيادة التغيير، وذلك لأننا نستخدم لغة "قادة التغيير" خلال خريطة طريق قائد التغيير. معظم نقاشاتنا في هذا الكتاب تشير إلى ضرورة تحديد قادة التغيير لإستراتيجياتهم في التغيير، وإلى أهمية كون المديرين التنفيذيين راعين وإلى نماذج لتحوّل المنظمة. تركز الخريطة بوضوح على الدور المهم للقادة في طريقة التعامل مع التغيير

التحولي، لكن هذا لا يعني أننا نوصي بمنهج "من الأعلى إلى الأسفل"، على العكس، نحن نعترف بالدور المهم الذي يؤديه القادة في المستويات العليا ونركز على دعمهم لأداء هذا الدور جيداً، فهم يملكون سلطة صنع القرار، وتحديد الاتجاه، وتخصيص الموارد. لا في شك أنّ التغيير يحدث بسهولة أكثر حين يكون القادة في المستويات العليا موجودين ويوفرون ما هو مطلوب للنجاح، فضلاً عن كونهم مثالاً وأنموذجاً لما يطلبونه إلى المنظمة.

دعنا نستكشف بعض الديناميات المتعلقة بالمكان الذي ينشأ منه التغيير، لماذا نركز في المرحلة (I) على القادة، من هم "قادة التغيير" في المنظمة، وما الذي يتطلبه التحوّل من القادة "في المستويات العليا".

في البداية، وقبل كل شيء، نعتقد أنّ التحوّل سينجح فقط إذا تحوّل النظام بأكمله، إذ يمكن أن يبدأ من أي مكان وينتقل في أيّ اتجاه – من الأعلى إلى الأسفل، من الأسفل إلى الأعلى، أو من المنتصف. العمل في كل مرحلة من مراحل خريطة الطريق، يجب أن يُنجز، من الناحية النظرية، في المستوى اللازم من المنظمة ليحدث التحوّل. تحديد المكان الذي يجب أن يبدأ منه هذا العمل أقل أهمية من حقيقة أن يُنجز بوعي، إذ يؤثر في طريقة تصميم التحول وتسهيل حدوثه عبر النظام كله.

المرحلة (I) من الأنموذج، التحضير لقيادة التغيير، تخاطب على نحو خاص قادة جهد التغيير في المستويات العليا، وهم الأشخاص الصحيحون لتأسيس الهيكل الأساسي الأولي وشروط النجاح بعد أن يعرفوا ويدركوا أنّ التغيير التحوّلي مطلوب. تبدأ العملية مع هؤلاء القادة الذين يسمعون نداءات وتحذيرات التغيير – حتى إذا جاءت من مستوى أدنى في المنظمة –

ويبدأ التحوّل بتوضيح حوكمة وأدوار قادة التغيير، ووضع مسوّغات التغيير والنتائج الأولية المرغوبة، وبناء إستراتيجية التغيير، لكن هذا العمل يمكن أن يضم أيضاً المديرون في المستويات الوسطى، ويمكن انتقاء مسهمين خبراء، ليشاركوا أو يكونوا جزءاً من فريق قائد التغيير. تالياً، في المرحلة (II)، يوصي الأنموذج أن يُخرج فريق قائد التغيير جهد التغيير إلى المنظمة، حتى إذا كان عمل المرحلة (I) قد أُنجز بالتوازي مع عمل المرحلة (II)، لأنّ أغلبية المرحلة (I) يجب أن تُنجز، أو في الأقل أن يعرفها القادة في المنظمة، وهذا يساعدهم في التحكم بأثر التغيير في العمليات والقدرة والموارد وإدارته، كما يمكنهم من تنظيم نشاطات التغيير المتعددة، وتحقيق المواءمة والتنسيق بين القادة، ووضع وضبط شروط النجاح باكراً، والتي تسرّع كثيراً عملية التغيير.

من المرحلة (II) حتى (XI)، يمكنك أن تفهم أنّ عمل تصميم عملية التغيير هو مسؤولية قادة التغيير في المستويات العليا بالتنسيق مع فرق التغيير، ويمكنك أن تفهم أيضاً أنّ القادة يطلبون من مديريهم وموظفيهم أن يُشاركوا في التصميم، وتحليل الأثر، والتنفيذ على النحو الذي يرونه مناسباً. هذا سيكون تفسيراً سهلاً لهيكل ولغة الأنموذج.

هذا التفسير سيكون دقيقاً إذا كان قادة التغيير الذين سيصممون إستراتيجية وعملية التغيير قد جرى انتقاؤهم بين أفضل الأفراد في المنظمة التي تتغيّر، لكننا لا نوصي بأن يأتي قادة التغيير فقط من المستويات العليا، فنحن نعتقد أنّ التصميم والتنفيذ يُنجزان على نحوٍ أفضل مع ممثلين عن النظام كله يشاركون في هذه النشاطات، لهذا نحن نركز على إستراتيجيات

المشاركة عالية المستوى، وحين نتحدث عن قادة التغيير في المراحل من (II) حتى (XI)، فنحن لا نعني فقط قادة التغيير في المستويات العليا من المنظمة بل عبر المنظمة ككل، فهناك مهام عدّة في خريطة التغيير تُنجز على نحوٍ أفضل عندما ينفذها ممثلون عن مستويات المنظمة المتعددة.

ركزنا نقاشنا على التحوّل على مستوى المنظمة مفترضين أنّ "المنظمة" المعنية هي، في الحقيقة، النظام كاملاً، لكن غالباً يحدث التحوّل أو يبدأ في بعض الأجزاء من النظام الكلي - خط العمل، التقسيم، أو المؤسسة، في هذه الحالات، "القادة" المشار إليهم في المرحلة (I) هم الأفراد المسؤولون عن المنظمة الخاضعة للتحوّل، أمّا قادة التغيير المشار إليهم في المرحلة (II) حتى (XI) فيمكن وينبغي أن يضموا قادة من المستويات العليا ومديرين من المستويات الوسطى والموظفين المباشرين الذين هم أصحاب المصالح الأساسيين في التغيير.

من وجهة نظرنا، قائد التغيير هو أي شخص لديه تأثير إيجابي في التحوّل – سواء كان من المديرين التنفيذيين، الموظفين، أو الخبراء، فإذا كان هذا الشخص يسهم عن قصد في جهد التغيير فنحن نعدّه قائداً للتغيير.

ركزنا أيضاً على القادة في المستويات العليا في المرحلة (I) لأنّه يمكنهم سحق هذا التحوّل ببساطة، ولا سيما إذا لم يسمعوا نداء التنبيه، وقاوموا متطلبات التحوّل، أو اعتمدوا على قائد نمطي من دون إدراك ما هو مطلوب لهذا التحول. لذلك، ركزنا اهتماماً كبيراً على أدوارهم. هذا لا يلغي منهج "من الأعلى إلى الأسفل" أو "المنهج المتوسط"، بل هو ببساطة يضمن

أنّ القادة في المستويات العليا يشاركون في التحوّل بطرائق مهمة تفيد في نجاح الجهد، ولا سيما في البداية، وإلّا فإنّ جهد التغيير يخرج عن مساره منذ البداية.

في الحالات التي يعمل فيها القادة بالطريقة النمطية أو بالطريقة التقليدية، طريقة السيطرة والتحكم، غالباً لا يفهمون أو يدعمون متطلبات التحوّل، حتى إذا وافقوا عليها، هم لا يعرفون على ماذا يوافقون، ولا يتغير سلوكهم. يجب عليك أن تكون مدركاً لإيماءة الرأس الفارغة! لتتغلب على هذه المشكلة، ويجب أن يركز عمل المرحلة (I) على نقل القادة إلى الإدراك الواعي لما هم مقدمين عليه من خلال النقاشات الميسرة جداً، وقدرة القادة، وثقافة التغيير. هذا يساعد في تنبيه القادة إلى المتطلبات الحقيقية للتحوّل، وضمنها تغيير طريقة مشاركة النظام بأكمله وطريقة التفكير والسلوك، ولا سيما لدى القادة.

لاحظنا دائماً أنّه حين يجب أن يتحوّل النظام كاملاً، يجب أن يشارك المديرون التنفيذيون في التغيير المطلوب بالوعي والسلوك المطلوبين لنجاح التحوّل، وإلّا سيموت التحوّل في النهاية أو يختفي. وهو سيبقى مهملاً، وإن كان يحدث في منتصف أو أسفل المنظمة ثمّ انتشر، حتى يتلقى القادة في المستويات العليا تنبيهاً مؤلماً كفاية ليدركوا في النهاية الحاجة إلى التغيير. تاريخياً، كانت الولايات المتحدة مثالاً على التغيير الفاشل لأنّ القادة في المستويات العليا لم يفهموا ما هو مطلوب منهم، حتى بعد أن فهم ذلك الأفراد الآخرون في المنظمة.

رأينا الجهود الناجحة التي بدأت في المستويات الدنيا للمنظمة أو في قسم منفصل من الشركة قبل أن تنتشر إلى الأجزاء الأخرى منها، وساعدنا فيها. من الشائع أن تتلقى المستويات الدنيا في المنظمة التنبيهات على نحو أسرع بكثير من المديرين التنفيذيين، وقد دعمنا جهود تحول نمطية عدّة في الأقسام التي كانت جاهزة ومتحمسة لاستكشاف مستقبلها وتمهيد الطريق أمام المنظمة الأكبر للتحول. معظم هذه الجهود كانت مغامرات ناجحة لديهم، وجميعهم طبقوا خريطة طريق قائد التغيير على مستوى المنظمة، وضمنها التغيير في طريقة تفكيرهم، والداعم الأساسي في كل من هذه الجهود كان دعم القادة في المستويات العليا لهم، الذي كان يأتي أحياناً بعد أن تتضح لهم القيمة الحقيقية للتغيير.

للأسف، شاهدنا أيضاً أمثلة لا تعد ولا تحصى عن مشاركة المشرفين والمديرين الواعين والفاعلين في المستويات الوسطى والعليا بشجاعة في تحوّلات جيدة التصميم في أجزاء من منظمتهم، فقط ليضربوا عرض الحائط بطريقة التفكير في المستويات العليا حين يتوسّع المضمون أو التغييرات الشخصية المطلوبة خارج محيط تأثير المديرين. تطوّرت طرائق تفكير المديرين، لكن طريقة تفكير التنفيذيين لم تتطوّر. في كل واحدة من هذه الحالات، أُجهض التحوّل أو فشل. لينجح التحوّل، لا بدّ أن يكون هناك إدراك واعٍ لدى مكامن السلطة.

طريقة التفكير يمكن أن تكون إمّا المفتاح الذي يفتح باب التحوّل وإما المفتاح الذي يبقيه مغلقاً دائماً. تغيير طريقة التفكير يُنجز على نحو

أفضل من خلال الجهود المتزامنة عبر المنظمة كاملة. من خلال خبرتنا وتجربتنا، تكون فرصة جهد تغيير النظام كله أفضل في النجاح حين يرعاه المدير التنفيذي من المستويات العليا، الذي يمكنه أن يمهد الطريق للتحول ويمنع القادة "الأقل وعياً" من قمعه. بالاعتراف بهذا نحن نؤكد على أنّ القادة في المستويات العليا من المنظمة التي تتحوّل يجب أن يصبحوا أنموذجاً لتغيير السلوك وطريقة التفكير المطلوبين في المنظمة ككل لتتحوّل في فترة مبكرة قدر الإمكان من خلال هذا الجهد، إنّهم الأفراد الذين يضعون الشروط الآمنة السليمة لبقية المنظمة للمشاركة في العمل الشخصي المطلوب للتحوّل لينجح. أليس هذا في صلب نوعية الرعاية التي يتطلبها التغيير التحولي؟ يجب أن يقرن القادة في المستويات العليا أقوالهم بالأفعال فيما يطلبونه من المنظمة.

ملخص:

في هذا الفصل، عززنا مبدأ أنّ خريطة طريق قائد التغيّر يجب أن تُخصص وتُستخدم كمبدأ للتفكير بدلاً من كونها وصفة للعمل الصارم. ناقشنا أربع مراحل للتطوير تؤثر في كفاءة الأفراد في استخدام أنموذج خريطة طريق قائد التغيير لصالحهم. اكتشفنا ردود أفعال الأفراد على المنهج المؤثر، التي تؤثر في قدراتهم على تطبيقه، وخاطبنا مشكلة تصميم أنموذج لمشاركة قادة التغيير الصحيحين على جميع مستويات المنظمة، اعتماداً على المكان الذي يكمن فيه جهد التغيير.

الآن تعرفنا خريطة طريق تغيير قائد التغيير، اسأل نفسك كيف يمكنك أن تستخدمها لضمان أن تعكس عملية التغيير التوازن الصحيح للهيكل، والترتيب، والسرعة لربط الأفراد الحقيقيين المناسبين وديناميات عملية التحول وهي تحدث، انطلاقاً من هذا الوعي والإدراك، ابنِ خارطتك.

الآن، حوّل انتباهك إلى إستراتيجيات استخدام خريطة طريق قائد التغيير للحصول على الفائدة العظمى للمنظمة.

الفصل الرابع عشر

فرص تقوية منهج خريطة طريق قائد التغيير

بعد أن قررت أن تستخدم خريطة طريق قائد التغيير، يجب أن تعرف كيف تحصل على أعظم فائدة منها. أوصينا بطرائق عدّة لاستخدام وتقوية الإسهام، الفريدة والمذهلة لمنهج خريطة طريق قائد التغيير:

١ - طبق الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير الذي يضم الثلاثين خطوة المهمة في هذا المنهج لتحديد مسار عملية التخطيط لمشروعك في التغيير.

٢ - استخدم خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير في جميع مبادرات التغيير في منظمتك.

٣ - ارفع قدرة منظمتك على التغيير.

٤ - استخدم خريطة طريق قائد التغيير لتحويل الثقافة في منظمتك.

٥ - استخدم خريطة طريق قائد التغيير كإستراتيجية آنية للأعمال الاستشارية.

٦ - أوجد طرائق لتسريع عملية التغيير.

٧ - استخدم خريطة طريق قائد التغيير كعملية بوابة مرحلية.

ستنظر في البداية إلى أفضل طريقة للبدء بعملية التخطيط لمشروع التغيير في كل جهد للتغيير تقوده.

الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير

بعد أن تُلِم بمنهج خريطة طريق قائد التغيير، ستكون قادراً على تحديد أي من هذه المهام السبع والسبعين ستنجزها في كل جهد جديد للتغيير تقوده أو تدعمه. لتوسّع تعلّمك وتخطيطك، حددنا لك الطريق المهم في خريطة طريق قائد التغيير. يحتوي الطريق المهم لخريطة طريق قائد التغيير على ثلاثين مهمة هي الأهم بين مهام خريطة الطريق جميعها. انتقينا المهام اعتماداً ثلاثين عاماً من الخبرة ومراقبة أهم الأعمال لنجاح عميلنا، لكن هذا لا يعني أنّه يجب عليك أن تنجز هذه الثلاثين مهمة في كل جهد للتغيير، بل يعني أنّ اعتيادك هذه المهام سيساعدك في تحديد أي المهام التي يجب أن تنتقيها لتضعها على قائمة الأعمال لديك على نحو أسرع. راجع قائمة المهام المذكورة في الدليل (١.١٤) لتفهم لماذا هذه المهام مذكورة في القائمة. تذكر دائماً أنّ المهام الأخرى في خريطة طريق قائد التغيير يمكن أن تكون مطلوبة أيضاً في أي جهد للتغيير.

الدليل (١.١٤) الطريق المهم في خريطة طريق قائد التغيير

مهام الطريق المهم في خريطة طريق قائد التغيير:

المرحلة I: التحضير لقيادة التغيير

النشاط A.I: التهيئة وتشكيل فريق جهد التغيير

A.I.2: تحديد أدوار قادة التغيير وتوفير أشخاص مؤهلين لإنجاز جهد التغيير.

A.I.4: تحديد مجتمع المشروع والحشد لدعم التغيير.

النشاط B.I: وضع مسوّغات التغيير وتحديد النتائج الأولية المرغوبة

2.B.I: تحديد مسوّغات التغيير.

3.B.I: توضيح نوع التغيير.

5.B.I: إجراء التحليل الأولي للتأثيرات البشرية والمؤسساتيّة للتحوّل.

6.B.I: تحديد المجموعات المستهدفة في التغيير وتوضيح نطاق التغيير.

8.B.I: تحديد النتائج الأولية المرغوب تحقيقها في التغيير، وتحضير مسوّغات التغيير الشاملة من أجل إيصالها إلى الآخرين.

النشاط C.I: تقييم وبناء قدرة المنظمة وجاهزيتها

2.C.I: تأسيس مستويات من الجاهزية لدى أصحاب المصالح، وخلق القدرة الإضافية المطلوبة لإنجاز هذا التغيير.

النشاط D.I: بناء قدرة القادة على قيادة التغيير

2.D.I: أن يفهم القادة أنّ طرائق تفكيرهم وسلوكهم يجب أن تكون أمثلة واضحة عن متطلبات الحالة المستقبلية، واتخاذ خطوات للقيام بهذا.

3.D.I: التأسيس لالتزام القادة ومواءمتهم مع التحول.

النشاط E.I: توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغير

2.E.I: وضع القيم والمبادئ التوجيهية لتحديد شكل جهد التغيير.

3.E.I: تحديد الحوكمة وطريقة صنع القرار من أجل التغيير والبدء بهما، وفهم فريق قادة التغيير وفريق المديرين التنفيذيين لطريقة تفاعل إدارة العمليات مع قيادة التغيير في الطريقة المثلى.

6.E.I: وضع إستراتيجية متكاملة للمشروعات المتعددة لإدارة المبادرات الفرعية في جهد التغيير والمبادرات التي تحدث خارجه.

8.E.I: توضيح إستراتيجيات المشاركة لتحقيق المزيد من الالتزام بين أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة من التغيير.

9.E.I: وضع خطة لإيصال التحوّل ومعرفة قادة التغيير كيف يطلقون جهد التغيير في المنظمة.

12.E.I: تحديد النقاط المهمة والإطار الزمني العام للتحول، وإتمام إستراتيجية التغيير المتكاملة.

النشاط F.I: بناء البنى التحتية وشروط دعم جهد التغيير

2.F.I: تحديد شروط نجاح التغيير، والالتزام بها، والبدء بتطبيقها.

5.F.I: تصميم إستراتيجية ونظام لتصحيح المسار، لضمان بقاء عملية التغيير في أفضل مسار ممكن.

6.F.I: تقييم خطط التغيير الحالية لمعرفة تأثيرها المحتمل في الأفراد، وتطوير إستراتيجية لمناقشة ردود أفعال الأفراد تجاه هذه التأثيرات.

المرحلة الثانية: خلق الرؤية التنظيمية والقدرة والالتزام

النشاط:B.II زيادة قدرة المنظمة على التغيير

1.B.II: أن يكون لدى المنظمة معارف التغيير والمهارات المطلوبة لتحقيق نتائج التحوّل.

2.B.II: أن يكون السلوك وطريقة التفكير المفضلان واضحين، وأن يتبناهما عدد كبير من أصحاب المصالح.

المرحلة الثالثة: تقييم الوضع الحالي لتحديد متطلبات التصميم

النشاط A.III: تقييم الحالة لتحديد متطلبات التصميم

1.A.III: الانتهاء من تقييم المظاهر ذات العلاقة بواقع المنظمة الحالي؛ وتحديد المظاهر التي يجب أن تبقى في مكانها، أو تفكك، أو توضع في مكان آخر، أو تجدد.

4.A.III: الانتهاء من عبارة تصميم المتطلبات.

المرحلة الرابعة تصميم الحالة المرغوبة

النشاط:A.IV تصميم الحالة المرغوبة

1.A.IV: تحديد وتعيين موظفين لعملية تصميم الحالة المرغوبة والحشد لها.

المرحلة الخامسة: تحليل الأثر

النشاط:A.V تحليل أثر الحالة المرغوبة

1.A.V: تصميم وإيصال عملية تحليل الأثر والبدء بها.

المرحلة السادسة: تخطيط وتنظيم التنفيذ

النشاط IV: تصميم الحالة المرغوبة

المرحلة السابعة: تنفيذ التغيير

النشاط A.IV: تطوير الخطة الشاملة للتنفيذ

2.A.IV: تحديد حلول لمشكلات الأفراد والأثر المستقل، ووضع خطط العمل.

النشاط B.IV: تحضير المنظمة لدعم التنفيذ

المهمة 2.B.IV: دعم الأفراد في أثناء التنفيذ:

المرحلة IIV: تنفيذ التغيير

النشاط A.IIV: تنفيذ التغيير

2.A.IIV: تصحيح مسار التنفيذ عندما يكون ذلك مطلوباً.

المرحلة الثامنة: الاحتفال والاندماج في الحالة الجديدة

النشاط B.IIIV: تنفيذ التغيير

المهمة 2.B.IIIV: دعم النظام كاملاً للاندماج في الحالة الجديدة وإتقانها

المرحلة التاسعة: التعلّم وتصحيح المسار

النشاط A.XI: بناء نظام للتحسين المستمر للحالة الجديدة

1.A.XI: تصميم وتنفيذ نظام لتنقيح وتحسين الحالة الجديدة باستمرار.

ذكرنا في المقدمة إستراتيجية استخدام خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير في منظمتك، وبعد أن تعلّم كل من قادة التغيير الأساسيين لديك والمستشارين هذا المنهج وطريقة تصميمه ليناسبهم، سترى أنّ هذه الإستراتيجية يمكن أن تقلل إلى حدٍّ كبير الزمن والارتباك وتكلفة التغيير في المنظمة.

استخدام خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير في المنظمة:

في أي مرحلة تخضع معظم المنظمات إلى الكثير من جهود التغيير، وهذه المبادرات قد تكون مترابطة أو متكاملة مع بعضها بعضاً، وقد

لا تكون كذلك. جميعها تقريباً يمكن إدارتها باستخدام الطرائق المختلفة والمتناقضة والمتضاربة، الأمر الذي ينتج عنه الارتباك في المنظمة وإبطاء العمليات والنتائج. لا عجب في أنّ العاملين يستاؤون من متلازمة "نكهة الشهر"[1] ويفقدون الثقة بقدرة قادتهم على قيادة التغيير. تخيّل أن يستخدم القادة كلهم لديك طرائق مختلفة للمحاسبة، وأنظمة مختلفة لإدارة الأداء، أو صيغ مختلفة للتعويضات.

استخدام خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير في المنظمة هو أفضل تطبيق للحصول على أعظم فائدة منها؛ أي أن تكون نظام إدارة يحدد طريقة قيادة جهود التغيير الحالية والمستقبلية. يستخدم الكثير من الأنظمة، مثل مايكروسوفت ويندوز وماك، التي تدعم التشغيل المنسجم لعدد لا يحصى من الإشارات المرجعية للبرمجيات، خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة جميع مبادرات التغيير لديها، ما يضمن أنّها تعمل جميعها بأسلوب يشجع على الدمج والتكامل بين مشكلات الأفراد والمضمون والعملية. من وجود طريقة مشتركة في القيادة لا يمكن أن تتكامل لخدمة المصلحة الكلية للمنظمة. وجود منهج مشترك للتغيير يوفر قوة كبيرة لمراقبة الطريقة التي يُخطط بها وتُقاد من خلالها هذه التغييرات الرئيسة، وهو يمكن المشروعات من تشارك منتجات عملها ودمج مهامها وتشارك مواردها،

---

(١) متلازمة نكهة الشهر هي فشل المبادرات حسنة النية، حين تخطط المنظمات للتغييرات أو تشرع في مبادرة، إذ يمكن أن تفشل أفضل الخطط الموضوعة بسبب الأولويات الأخرى، ونقص الموارد، والالتزامات قصيرة الأجل من القادة، والتخطيط غير الكافي.

لأنّ وجود لغة وإستراتيجيات وأدوات مشتركة يوسّع رؤيتك على نحو كبير ويقيّم العملية.

من يجب أن يستخدم منهج التغيير المشترك؟ في الخطى المتسارعة لعالمنا المتغير، التأثير في نجاح التغيير هو مهمة كل قائد في منظمتك؛ فالمديرون التنفيذيون سيحتاجون إلى مستوى عالٍ من الفهم، وكذلك رعاة التغيير، وينبغي للقادة أن يكون لديهم، في الأقل، فهم لأسس خريطة طريق قائد التغيير، وطبعاً يجب أن يُدرّب المستشارون الداخليون لديك على الأعمال الاستشارية على نحو معمق جداً كي يساعدوك في تسريع وتمكين قيادة التغيير بكفاءة وفاعلية، لكن يجب أن يكون قادة الصف الأوّل مسؤولين عن الوصول إلى نتائج جهود التغيير. يجب أن يعتاد قادة المشروعات وخبراء إدارة المشروعات خريطة الطريق على النحو الأمثل، وفي أقصر زمنٍ ممكن، ويجب أن يعرفوا كيف تتناسب أدواتهم ومناهجهم معها.

إذا قررت أن تنفذ خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة التغيير، فتأكّد من أنّ هناك خطراً حقيقياً في الطلب إلى منظمة مثقلة بالأعمال أن تتعلم منهجاً جديداً في التغيير، فقد يعرض قادة المبادرات المنهج على أنّه برنامج تغيير آخر؛ أي عمل آخر يُضاف إلى جميع التغييرات التي تخضع لها المنظمة. في الحقيقة، خريطة طريق قائد التغيير ليست عملاً آخر يجب إجراؤه فوق كل جهود التغيير الموجودة، ويجب ألّا تُقدّم بهذه الطريقة، فهي تدعم الطريقة التي تضبط بها جهود التغيير جميع جهود التغيير الموجودة وتنجزها، بالتأكيد سيستغرق تعلّم هذا المنهج وقتاً إضافيّاً من جانب قادة

التغيير والمستشارين الذين سيطبقونه، لكنهم إذا أدركوا سلفاً أنّ المنظمة جديّة في تحسين قادة التغيير لديها، حينها يمكن أن تحدث عملية التعلّم. دعنا نستكشف فوائد المنهج المشترك في التغيير.

يتضمن وجود منهج مشترك موحد في التغيير الآتي:

- زيادة السرعة في إطلاق المشروعات وتصميمها وتنفيذها.
- وضع مقاييس لأفضل ممارسات في التغيير.
- تقليل المقاومة والارتباك.
- تأسيس توقعات مشتركة لحوكمة التغيير، ضمنها أدوار واضحة، وصناعة القرار، وهيكليات وأنظمة وسياسات وتقنيات مؤقتة.
- وضع برتوكول لخلق شروط النجاح بسرعة، ما يسرّع عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ.
- التمكين لعملية مراقبة مستمرة أفضل باستخدام معايير ومراحل مشابهة لمراحل الأعمال المهمة والأحداث البارزة.
- تسريع تهيئة فرق التغيير، وتسهيل انتقال أعضاء فريق التغيير إلى مشروعات التغيير الأخرى حين الحاجة.
- تقليل الموارد المطلوبة.
- التمكين لإدارة القدرة على نحو أفضل وفهم أثرها في العمليات في المنظمة.

ينبغي أن تقرر أن تستخدم خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير. خذ في الحسبان الدليل الموجود في الجدول (٢.١٤) وهو إستراتيجيات تنفيذ خريطة طريق قائد التغيير كمنهج تغيير مشترك.

زيادة قدرة المنظمة على التغيير:

يحتضن قائد التغيير الواعي بناء قدرة التغيير كنتيجة لعمله، فالقدرة القوية على التغيير هي أمر ضروري لنجاح المنظمة على المديين القريب وطويل الأمد، وتعرّف ببساطة بأنّها قدرة المنظمة على التخطيط والتصميم، وتنفيذ جميع أنواع التغيير بفاعلية مع أصحاب المصالح الملتزمين، ما يسبب تقليل الآثار السلبية على الأفراد والعمليات إلى الحدود الدنيا، إذ تُنجز الأعمال المرغوبة والنتائج الثقافية من التغيير باستمرار وتُدمج بسلاسة في العمليات الأخرى في المنظمة للوصول إلى الحد الأقصى من عائد الاستثمار. الإستراتيجية الأساسية لإجراء هذا الأمر، هي أن نقدّم التغيير بأنّه مبدأ إستراتيجي، كما نقدّم المال والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وسلاسل التزويد، لكن هذا لا يعني فقط بناء معارف ومهارات قادة التغيير والمديرين والخبراء الداخليين، لكن أيضاً أنظمة المنظمة والبنى التحتية والهياكل التنظيمية التي ستمكّن من قيادة التغيير بفاعلية ووعي. يناقش كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" القدرة على التغيير والمبادئ الإستراتيجية للتغيير بالتفصيل، لكن هذه مجرد نظرة عامة وشاملة عليها.

حددنا خمس إستراتيجيات حتى الآن لجعل التغيير مبدأً إستراتيجياً، هي: **(١)** تحديد أجندة التغيير في الشركة وإدارتها، **(٢)** إيجاد منهج عملي واحد مشترك للتغيير، **(٣)** تأسيس هيكلية للتغيير، **(٤)** بناء مركز للتمييز في التغيير الإستراتيجي يضم المشاركين في التغيير جميعهم، **(٥)** إيجاد مكتب للتغيير الإستراتيجي.

تسمّي أجندة تغيير الشركة أهم المبادرات المطلوبة في التغيير لتنفيذ إستراتيجية العمل في منظمتك، وتهدف إلى تحديد ودمج التغييرات الرئيسة الجارية أو المخطط لها في المنظمة، وضمان ملاءمة الإستراتيجية لنجاح العمل. وقد ناقشنا فوائد استخدام خريطة طريق قائد التغيير كمنهج تغيير تنظيمي. تدعم هيكليات التغيير منظمتك للوصول إلى نتائج التغيير من خلال تأسيس الهياكل المطلوبة واستخدامها على نحو علني وواضح لضمان التنفيذ الأمثل للتغيير، وتسريع وقت الوصول إلى النتائج المرغوبة وبناء القدرة. حينما تؤسس هذه الهياكل تصبح هي الخط الأساسي للأفراد لزيادة فاعلية قيادتهم للتغيير، فهي توفر أسساً لضمان قدرة المنظمة على التغيير.

يتألف مركز التميز للتغيير الإستراتيجي من الموارد الداعمة للتغيير الرئيس في المنظمة، مثل إدارة المشروعات، إدارة التغيير، وتحسين الجودة. وبالمثل، منظمتك لديها الخبرات الاستشارية جميعها في مكان واحد في مقرها الرئيس وفي خطوط عملها. المركز هو طريقة للتنظيم، والتشبيك، والتدريب من أجل الوصول إلى أفضل وأعلى استخدام لهذه الموارد. لا حاجة إلى استضافة هذه الموارد جميعها، فالمركز هو وظيفة وخدمة لدعم هذه الموارد، ويسهل الوصول إليها لتحديد أولويات جهود التغيير، وتطويرها كمصدر موحد للموارد.

مكتب التغيير الإستراتيجي هو وظيفة تنفيذية عليا تشرف على نجاح التغيير عبر الشركة كلها وتراقبه، ويقوده كبير مسؤولي التغيير، وهو عضو في الفريق التنفيذي. وهذا يمكّن مكتب التغيير الإستراتيجي من أن يأخذ مكانته في ضمان أن مبادرات التغيير الرئيسة هي المبادرات الصحيحة لقيادة إستراتيجية العمل، وأنّها مكرّسة لتنفيذ ما هو مطلوب للوصول إلى الحد

الأقصى من النتائج من هذه المبادرات المهمة، وضمان وجود قدرة قوية على التغيير في المنظمة. مكتب التغيير الإستراتيجي هو الوسيلة أو الأداة الأساسية الأولية لجعل التغيير مبدأً إستراتيجياً، وهو استخدام لخريطة طريق قائد التغير لدعم نجاح التغيير الكلي الشامل.

الدليل: (٢.١٤) إستراتيجيات لتنفيذ خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير

١ - تأمين الراعي المناسب:

- أن يكون مثالياً: مدير تنفيذي رفيع المستوى. قائد التغيير الرئيس (CCO) أو مكتب التغيير الإستراتيجي (SCO)، إذا كانا موجودين لديك (للمزيد من المعلومات عن هذين المفهومين انظر في كتاب خارج حدود إدارة التغيير).
- أن يكون موجوداً ليؤثر في الإستراتيجية، وتنفيذها، واستخدام خريطة طريق قائد التغيير.
- أن يكون ملتزماً كليّاً بتحقيق النتائج والفوائد المرجوة من خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة التغيير في المنظمة.

٢ - توضيح من "يملك" منهج وأسلوب خريطة طريق قائد التغيير

- أين "سيعيش" منهج خريطة طريق قائد التغيير في المنظمة؟
- من سيراقب استخدامه لمّا يُنفّذ؟
- من الأفراد المسؤولون عن بناء قدرة المنظمة في أثناء استخدامه، بمن فيهم المجموعات المتنوعة من المستخدمين؟

- من سيحافظ على الخريطة ويطورها؟

- من سيدير الوصول إليها، ولا سيما إذا اشتركت ببرمجيات خريطة الطريق عبر الإنترنت على الموقع الإلكترونية Being First؟

٣- التأكد من أنّ خريطة الطريق ستنجح لديك:

- تحديد النواحي من منهج أو أسلوب خريطة التغيير التي ستبرزها أو تظهرها:
  - المهام العملية (مثلاً المهام التمهيدية المهمة لخريطة طريق قائد التغيير).
  - الأدوات.
  - النماذج.
  - أوراق المعلومات، المقالات، والدليل عبر الإنترنت.
  - أسلوب القيادة، المعايير الثقافية، وأدوات طريقة التفكير.
  - المصفوفات.

- تحديد آلية الوصول إلى موارد خريطة طريق قائد التغيير (مثلاً، عبر الاشتراك ببرمجيات خريطة طريق قائد التغيير عبر الموقع الإلكترونية Being First).

- إذا أجريت عمليات مراجعة حسابية للتغيير وعرفت ما الذي لم ينجح في الماضي، وضّح كيف تضع خريطة طريق قائد التغيير كعلاج لهذه المشكلات.

- تأكد من أنّ خريطة طريق قائد التغيير مبنية على ما يعمل بنجاح.

- وضّح ما إذا كنت في حاجة إلى دمجها بالعمليات الأخرى الموجودة (مثلاً، إدارة المشروعات، إدارة التغيير، التخطيط الإستراتيجي، تطوير القيادة، تغيير الثقافة).

- قرر ما إذا كنت ستضيف أدوات موجودة أو أخرى مفضلة تدعم قيادة التغيير الجيد.

٤ - طوّر إستراتيجية التنفيذ:

- فكر في أفضل أسلوب:

- التقديم العام: "استخدمها كما تشاء، إليك كيف تصل إليها؛ تعال لتتدرّب عليها إذا كنت مهتماً بالأمر."
- التفويض: "هذا أسلوبنا في التغيير، استخدمه في نطاق المنظمة."
- "الإطلاق الناعم":

١ - طبق خريطة طريق قائد التغيير وانصح باستخدامها في المشروعات المنتقاة؛ ابنِ تماثيل ونطاقاً بعد إثبات قيمتها.

٢ - اجعل خبرة خريطة قائد التغيير معروفة ومتوافرة: ضع مجموعة الموارد لإدارة التغيير/OD/OE/ خبراء إدارة المشروعات؛ استخدم خريطة طريق قائد التغيير كدليلٍ للاستشارة الآنية.

٣- اجعل خريطة طريق قائد التغيير/ تدريبات قيادة التحوّل متوافرة للجمهور الأساسي.

- حدد المجموعات المستخدمة لديك وطوّر إستراتيجيات التدريب والإطلاق الملائمة لكل من:

- القادة من ذوي المستويات العليا.
- قادة المشروعات.

- مستشاري إدارة التغيير /PM/ OD الداخليين.
- المديرين.
- محترفي الموارد البشرية / وشركاء العمل في الموارد البشرية.
- أدخل التدريب على خريطة طريق قائد التغيير في مناهج تطوير الإدارة التنفيذية.
- امنح شهادات للمستخدمين المميزين الداخليين.

- وفّر موارد للتنفيذ.
- حضِّر البنى التحتية اللازمة أو الهيكلية الأساسية اللازمة للتنفيذ.

٥ - تحديد وتأمين شروط النجاح:

- يتفق القادة الأعلى مستوى، وقادة المشروعات الأساسية على استخدام هذه الخريطة كمنهج أساس.
- لا يمكن للمستشارين الخارجيين أن يأتوا بنماذج تغيير أخرى.
- المصادر الداخلية جميعها ذات الصلة بالتغيير تفهم طريقة استخدام خريطة طريق قائد التغيير بالتزامن مع خبراتهم الشخصية وأساليبهم.
- اضمن الثقة العميقة والأمان بالخبراء الاستشاريين الداخليين للتغيير، لذلك يجب أن يكون لديك مستخدمون مميزون متقنون لخريطة طريق قائد التغيير، مستعدون لمساعدة القادة الأساسيين في الوقت الفعلي الحقيقي.
- صمم إستراتيجية وحوافز من أجل التحسينات المستمرة والاستخدام المستدام مع مرور الزمن.

٦- التنفيذ

- التواصل.
- التدريب.
- استشارة وتدريب مجموعات المستخدمين المتعددة أو المشروعات.
- تسهيل الوصول إلى أدوات خريطة طريق قائد التغيير ومعارفها.
- وضع طرائق لمراقبة الاستخدام والتطور والتمدد وتصحيح المسار.
- تقوية التنسيقين القيادي والثقافي.

٧- تقييم استخدام وبناء أفضل الممارسات

- حدد/ استخدم مقاييس ذات معنى.
- حدد أفضل ممارسات للتغيير.
- استمر في تصميم وإثبات قدرة خريطة طريق قائد التغيير على التكيف مع احتياجات المنظمة الحقيقية.
- ضع خريطة الطريق كأداة للتغيير الثقافي.
- اجعل خريطة طريق قائد التغيير واضحة في دعم النتائج العملية والتجارية والقيادة والثقافة الطامحة.

٨- وضع خريطة طريق قائد التغيير

- تحديد مجموعات المستخدمين المناسبين لتمارسها.
- إقامة عيادات التعلّم الدوري على المشروعات الحيّة وموضوعات ومهارات وأدوات نقاط القوة العليا.

- حدد كيف يمكن للمستخدمين أن يُستخدموا في جهود التغيير الرئيسة.

- اعتد القيام بالآتي:

  - أضف / صمم أدوات وموارد جديدة.
  - وسع قدرة وإدراك العلامة التجارية.
  - ابنِ حشداً كبيراً، واعمل على المواءمة الثقافية

استخدام خريطة طريق قائد التغيير لتغيير ثقافة المنظمة:

التغيير الثقافي هو أحد الاختصاصات الأساسية لها. في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، نحن نصف سبع إستراتيجيات أساسية، تدعى منهج أن تكون الأوّل في التحوّل الثقافي. خصصنا هذه الإستراتيجيات وتطبيقها وفاقاً لاحتياجات المستخدم والعميل، واستخدامنا خريطة طريق قائد التغيير لقيادة تنفيذها. هذا ينظم العمل ويضمن حصول المهام جميعها على الاهتمام.

على الرغم من أنّ خريطة طريق قائد التغيير كلها تدعم التغيير الثقافي، إلّا أنّ هناك مهام عدّة تقود إلى هذا العمل على نحو خاص. من خلال هذا الكتاب، أشرنا إلى خطوط محددة في هذه المهام لتستخدمها حين تحوّل وتغيير ثقافة منظمتك. الشكل (1.14) يوضح المراحل التسع لخريطة طريق قائد التغيير كمخطط بياني يستدعي هذه المهام من ناحية العمل المطلوب لتغيير الثقافة. إذا كنت تعمل على تغيير الثقافة، فادرس هذا المخطط والإستراتيجيات السبع الموجودة في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير".

الثقافة تتغلغل في كل شيء في المنظمة: هيكلها، أنظمتها، إجراءات العمل، والتكنولوجيا، وأيضاً الأفراد والفريق والسلوك التنظيمي، وكل واحد منها

يحتاج إلى مناقشة كجزء من تحوّل الثقافة. وبالمثل، تصميم وتنفيذ مبادرات المضمون باستمرار يعكس الثقافة المرغوبة، وليس الثقافة الحالية، وتؤثر على نحو لا مفر منه في نتائجك الثقافية. ستحتاج إلى تأسيس دور تشريعي لهذه المبادرات لتكون المتحدث الرسمي باسم التغيير الثقافي الكلي في المنظمة.

تشكل خريطة طريق قائد التغيير حالة أنموذجية قوية لفكرة أنّ طريقة تفكير الأفراد وسلوكاتهم هي الأساس للثقافة الجماعية في المنظمة. نحن نوصي بشدة بأن توفر بعض أشكال التدريب المتقدم على قيادة تغيير طريقة التفكير والسلوكات، إذ تتواءم علناً مع الثقافة المرغوبة، وتدعمها. انظر إلى المهام (2.D.I) و(2.B.II) للاسترشاد أكثر عن هذا العمل.

الشكل (1.14) استخدام خريطة طريق قائد التغيير في تغيير الثقافة

المرحلة I	
A.I.: التهيئة وتشكيل الفريق	2.A.I: أدوار لقيادة تغيير الثقافة 5.A.I: المرحلة (I) من خريطة الطريق
B.I: وضع مسوغات لتغيير الثقافة والنتائج المرغوبة (الرؤية)	2.B.I: تحديد مسوغات التغيير 4.B.I: تحديد نقاط الاستفادة من القيام بهذا التغيير 5.B.I: القيام بالتحليل الأولي للتأثيرات البشرية والمؤسساتية للتحول. 8.B.I: تحديد النتائج الأولية المرغوب تحقيقها من التغيير، وتحضير مسوغات التغيير الشاملة من أجل إيصالها إلى الآخرين.
D.I: بناء قدرة القادة على قيادة إستراتيجيات تغيير الثقافة	2 .D.I: أن يفهم القادة أن طرائق تفكيرهم وسلوكهم يجب أن تكون أمثلة واضحة عن متطلبات الحالة المستقبلية، واتخاذ خطوات للقيام بهذا.

E.I : إستراتيجية تغيير الثقافة	E.I .2: وضع القيم والمبادئ التوجيهية لتحديد شكل جهد التغيير. E.I .4: تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى النتائج المرغوبة، والتوضيح لقادة التغيير كيفية دمج مبادرات التغيير جميعها في جهد تغيير موحّد. E.I.6: وضع إستراتيجية متكاملة للمشروعات المتعددة لإدارة المبادرات الفرعية في جهد التغيير والمبادرات التي تحدث خارجه. E.I.7: تحديد الأعمال الأولية الجريئة لإثبات أنّ التغيير الرئيس بدأ يحدث. E.I.8: توضيح إستراتيجيات المشاركة لتحقيق المزيد من الالتزام بين أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة من التغيير. E.I.9: وضع خطة لإيصال التحوّل ومعرفة قادة التغيير كيف يطلقون جهد التغيير في المنظمة.
t.I : البنى التحتية وشروط دعم تغيير الثقافة	F.I.3: تطوير إستراتيجية لوضع رؤية مشتركة في المنظمة. F.I.7: تصميم هيكليات، وأنظمة، وسياسات، وتكنولوجيات أو تقنيات مؤقتة لدعم التغيير، والبدء بتنفيذها. F.I.10: تحديد خرطة طريق المرحلة من (II) إلى (V).

المرحلة II	المرحلة III	
A.II: توصيل مسوغات وإستراتيجية التغيير وخلق رؤية مشتركة للثقافة المرغوبة: إثبات أن الطريقة القديمة في الإدارة ولت (القيادة تمثل الثقافة الجديدة). B.II: الجاهزية والقدرة B.II ٣: توضيح خطط تغيير طريقة التفكير وسلوكات قيادة التغيير.	A.II : تقييم الثقافة الحالية	A.II 8 : تقييم االثقافة القديمة ووضع متطلبات التصميم المتعلقة بالثقافة المثالية، والقيم، والسلوكات، والمعايير.

المرحلة VI	المرحلة V	
A.IV: تصميم عناصر ثقافية مفصلة	V.A: عناصر ثقافية مفصلة	A.V 2 : تحليل الأثر على العمليات الحالية وعمليات المنظمة. A.V 3 : تقييم كبير وآثاره في النظام ككل.

المرحلة IV	المرحلة IIIV
A.IV : وضع خطط تنفيذ الثقافة مرتبطة بالتغييرات التنظيمية إن أمكن. B.IV: تحضير المنظمة لدعم وتوقع التغييرات الثقافية. A.IV 2 : وضع خطط لتنفيذ الثقافة . A.IV 3 : الدمج مع خطط الثقافة التنظيمية . 4A.IV : تصميم إستراتيجيات للحفاظ على التغييرات الثقافية. A.IV 5 : تسريع الإستراتيجية والإطار الزمني. A.IIV : تنفيذ ومراقبة وتصحيح المسار المرتبطة بالتغييرات التنظيمية.	A.IIIV: الاحتفال وتعزيز / التمثيل. B.IIIV : الدمج والإتقان المرتبط بالتغييرات التعليمية. A.XI : التنقيح المستمر: الحفاظ على الوعي الثقافي.

الإستراتيجية الاستشارية الآنية المدمجة في خريطة طريق قائد التغيير:

الإستراتيجية الاستشارية الآنية المدمجة لخريطة طريق قائد التغيير هي منهج وأسلوب لاستخدام خريطة الطريق لخدمة المنظمات ذات الخطى المتسارعة، التي من دونها لن تجني أبداً فوائد الخريطة، على الرغم من حاجتها الملحة إليها. غالباً لا يفهم قادة هذه المنظمات تعقيدات التحوّل، ومن دون معرفتهم أو قصدهم يضعون فرضيات مهمة عن طريقة قيادة التغيير، التي تنتهي بكونها مكلفة للنتائج والأفراد. الإستراتيجية الآنية لخريطة طريق قائد التغيير تساعد في زيادة الوعي بجرعات صغيرة ذات قيمة مضافة وبطرائق غير مؤلمة نسبياً. وهي أيضاً إستراتيجية مجدية ونافعة

وقابلة للتطبيق والاستخدام حين يكون القادة غير مهتمين ببناء قدرة قيادة التغيير الخاصّة بهم، وبدلاً من ذلك يريدون التركيز، ويجربون طلب المساعدة من الخبراء الاستشاريين، الأمر الذي يتبعه مزيج من التوصيات التي يمكن أن تساعد هؤلاء القادة في النجاح في التغيير.

يمكن أن تستخدم الإستراتيجية الآنية المدمجة لخريطة طريق قائد التغيير حين تدرك الشركات أنّه: **(١)** ليس لدى الإدارة وقت أو اهتمام لتتوقف وتتعلم وتتقن أي منهجية، **(٢)** تحتاج إلى أفضل قادة للتغيير، ونتائج أكبر من جهود التغيير التي يبذلونها، **(٣)** تخضع إلى تغيير واسع النطاق، و**(٤)** لديها كادر من المستشارين الداخليين الذين يمكنهم أن يتعلموا عن خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير، واستخدامها لدعم هذا الجهد. هذه الإستراتيجية تذهب إلى أعمق من هذا مع خبراء التغيير الأنموذجيين القليلين البارعين الذين يمكن تدريبهم لتقديم النصائح الكفيّة للقادة الأساسيين حسب حاجتهم.

هناك ثلاث خطوات مطلوبة في هذه الإستراتيجية، وخطوة رابعة يمكن أن تساعد المنظمة في إتقان تحولها، لكن لا ترغب المنظمات جميعها في المضي قدماً في هذه الخطوة، لذلك سنناقشها في النهاية. الخطوات الثلاث التي يجب إنجازها هي: **(١)** تبنّي خريطة طريق قائد التغيير كمنهج تغيير مشترك في المنظمة، **(٢)** في عمق التدريب على خريطة طريق قائد التغيير للخبراء الداخليين الذين سيكونون مصدر استخدامها في التطبيق في الوقت الحقيقي، و**(٣)** استخدام القادة الأساسيين لهذه الموارد المدربة على مشروعات حيّة، يبدأ مع بدء التغيير.

لتبدأ هذه الإستراتيجية يجب أن تتخذ القرار باستخدام خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة التغيير، وهذا يمكن عمله من خلال قسم التطوير التنظيمي إذا كانوا "يملكون" التغيير في وظيفة إدارة التغيير، وفي قسم الموارد البشرية، وفي المشروع، والبرنامج، ومكتب إدارة المشروعات أو الحافظات الاستثمارية، أو من خلال المديرين التنفيذيين الذين يدركون أنّ المنهج المستمر في استخدام أفضل الممارسات مطلوب لتحسين تتبع سيرهم وما يحققونه في التغيير.

تالياً، يجب أن تختار الأفراد الذين سيجري تدريبهم على منهج خريطة طريق قائد التغيير في العمق. من الناحية المثالية الأنموذجية، ستختار أغلبية المسهمين أو المشتركين الذين يملكون خبرة ملموسة في الأفراد والعملية وربما يعرفون عناصر المضمون المطلوبة للتغيير الذي يدعمونه. ألقينا الضوء على اختيار أغلبية المساهمين عالي المستوى لأنّ الخبراء الصغار سيمضون حقيقة وقتاً في التعلم أكثر من الوقت الذي سيمضونه في تقديم نصائح التغيير السليم، ويمكن للمساهمين البارعين أن يوجهوا النصح لهم وهم يعملون.

سيصبح هذا الفريق فريق المورد الأساسي لـ "وسيط التغيير" في المنظمة، وسيكون الخبراء الاستشاريون مسؤولين عن إتقان وإدارة وتخصيص منهج خريطة طريق قائد التغيير ليخدم المبادرات التي تخضع لها المنظمة على نحو أفضل، ويمكن لخبراء خريطة طريق قائد التغيير الخارجيين البارعين دعم عمليتي تعلّم الفريق والعمل. يمكن للخبراء، من خلال استخدام خريطة طريق قائد التغيير ببراعة، أن يدعموا على نحو أفضل حاجات العملاء، ويظهروا قيمة خريطة طريق قائد التغيير في الوقت المناسب، ويثقفوا ويعلّموا بقية أفراد المنظمة عندما يكون ذلك متاحاً.

سرّ أو مفتاح نجاح هذه المجموعة هو استفادة القادة منهم في جهود حيّة، تبدأ عادةً مع بداية المبادرات. المزاج الأولي للاستشارة هو استشارة آنية. سيكون الاستشاريون حرّاساً للمنهج كاملاً، وسيستخدمون مع عملائهم فقط ما هو مطلوب للتخطيط والاستجابة لمشكلات التحديات إبان تصحيح المسار. مثلاً، إذا احتاج قائد التغيير إلى تأسيس أدوار واضحة لقيادة التغيير وسلطة وصلاحية صناعة القرار، فإنّ الخبراء والاستشاريين سيساعدونه في هذا العمل الخاص باستخدام موارد المهام من خريطة طريق قائد التغيير، وإذا كان العميل مستعداً لإجراء تحليل الأثر فسيعتاد المستشار العمل المطلوب في تلك المهام ويوفر دليل تحليل أثر مصمماً للعميل. يجب ألّا يعرف العملاء أبداً أنّهم في المهمة (2.A.I) أو المرحلة (V)، هم في حاجة فقط إلى تلقي المساعدة التي يطلبونها، فخريطة طريق قائد التغيير غير مرئية لديهم، إذا لم يستفسروا عن مصدر الخبرات التي يوفرها أو يزودهم بها المستشارون.

حينما يحتاج المشروع إلى شيء ما، وقادة التغيير لديهم الرغبة في عمله، سيدعمهم وسطاء التغيير للوصول إلى التطوير الشخصي والثقافة وطريقة التفكير المناسبة للعمل والضرورية لجعل التغييرات التحولية واعية، ويمكن للخبراء أن يسهلوا هذا العمل الشخصي مع عملائهم أنفسهم إذا كانت لديهم الخبرة والثقة التنظيمية والقدرة، أو إذا كان بإمكانهم إحضار خبراء خارجيين للمساعدة في الوقت المناسب في جهود العملاء، وبدلاً من إجراء تغيير في الثقافة وطريقة التفكير على نطاق المنظمة ككل، ستظهران في شكل مبادرات فردية حين الحاجة، وبذلك تكون ملاءمة أكثر وذات قيمة أكبر.

من المهم أن يبقى الخبراء قريبين كفاية من جهود التغيير للعملاء لتقييم العمل المطلوب لأنّ العميل لن يعرف هذا دائماً، وبينما يكون المستشار في اطلاع على أعمال التغيير المقدمة ضمن خريطة طريق قائد التغيير يجب أن تكون أنت قادراً على التقدم بخطوة واحدة إلى الأمام في العمل، وهذا يتطلب اتفاقاً واضحاً واتفاقيات شراكة بين الخبراء الاستشاريين والقادة الذين يخدمونهم. الدعم الاستشاري الآني أو العاجل قد يوفر دائماً قيمة للعملاء عندما يُفعّل، لكن وجود وسائل دائمة ومستمرة للمشاركة في أعمال المشروع أكثر فاعلية من أن تكون عبارات مثل "لا تتصل بي، أنا سأتصل بك." هي الأساس في العلاقات الاستشارية.

قد يعمل الاستشاريون من هذه المجموعة أيضاً مع المديرين التنفيذيين على متطلبات قيادة التغيير في نطاق المنظمة بطرائق عدّة، بالإضافة إلى دعم العملاء الأفراد. تصف القائمة الآتية وظائف عدّة يمكن لاستشاريي خريطة طريق قائد التغيير البارعين إنجازها. هذه الوظائف هي بين الوظائف المذكورة في الفصل الخامس من كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، كونك تمثل استشاري التغيير الإستراتيجي المسؤول عن بناء قدرة المنظمة على التغيير، وهي:

- تقديم تسهيلات للمديرين التنفيذيين لبناء إستراتيجية للتغيير التحولي على نطاق المنظمة تضم كلاً من المكونات التنظيمية – التقنية، والمكونات الثقافية - البشرية للتغيير.
- دمج المبادرات المتعددة التي قد تكون تنفذ وتجري في المنظمة.

- مخاطبة التغيير الثقافي من خلال المبادرات.
- التنسيق بين الاستشاريين الخارجيين المتعددين الذين من الممكن مشاركتهم في المنظمة.
- راقب باستمرار قدرة العاملين على التعامل مع التحوّل – من النواحي العاطفية والثقافية والجسدية – ودرِّب المديرين التنفيذيين على تبديل عملية التغيير والخطى حين الحاجة.
- صمم مجموعات تدخل كبيرة في الأقسام الرئيسة من المنظمة أو المنظمة ككل، يجب أن تخاطب مشكلات التغيير من خلال المشاركة واسعة النطاق.
- التطوير المستمر لاستخدام المنظمة لخريطة طريق قائد التغيير وبناء أفضل الممارسات على نطاق المنظمة والهياكل التنظيمية، من أجل التغيير.

تقدم الإستراتيجية الآنية لخريطة طريق قائد التغيير للمنظمة خياراً عن الأشخاص الذين يجب أن تكشف لهم خريطة طريق قائد التغيير وتعرضها عليهم وإلى إي حدّ. المنظمات التي تريد تضمين وترسيخ خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة التغيير ستختار أن تشارك المزيد من الأفراد عبر المنظمة فيها وتعرضها عليهم. ناقش أو فكر في الدليل المتوافر سابقاً في هذا الفصل لإدراج وترسيخ خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير. الإستراتيجية الاستشارية الآنية العاجلة هي إحدى الآليات التي تثبت قيمة خريطة طريق قائد التغيير في منهج "الإطلاق الناعم اللطيف".

في بداية هذا النقاش، ذكرنا خطوة رابعة محتملة في الإستراتيجية الآنية العاجلة، التي يشارك فيها المديرون التنفيذيون في المنظمة. هذه الخطوة هي نقطة قوة للتحوّل على نطاق المنظمة لأنّها تشارك القادة من خلال فهمهم للتغيير وأثرهم الشخصي في نجاحه. إنّها بوابتهم لقيادة التغيير باستمرار كي يكونوا لاعبين نشطين وفاعلين في التحول. هذا العمل يتمّ مثالياً في بداية العملية حين يرغب القادة في النظر عن قرب أكثر في فاعليتهم وكفاءتهم في قيادة التغيير فيها، إذ يشارك القادة في النقاش حول الطريقة التي يعتقدون أنهم يقودون التغيير من خلالها، وقد يراجعون بيانات التقييم الحقيقية بشأن سجل مسار المنظمة في تحقيق نتائجها من التغيير. إذا كانت بياناتها تقترح ذلك، يجب أن يدركوا أنّ طرائقهم التقليدية في قيادة التغيير، وطريقة تفكيرهم القديمة في قيادة التغيير، وطرائقهم القديمة في التغيير هي جزء من المشكلة. لا توجد طريقة أخرى لتجنب مشكلة طريقة التفكير، لذلك يجب أن يتفقوا على مناقشة طرائق تفكيرهم للنظر في الطريقة التي يعرضون فيها التحول وطريقة تعاملهم معه وردود أفعالهم تجاه هذه المعضلة التي تقدمها لهم.

تزيد هذه الإستراتيجية من وعي القادة وتشاركهم في بناء مهارات قيادة التغيير المطلوبة من خلال الآتي: (١) التثقيف الأولي للمديرين التنفيذيين حول التغيير وخريطة طريق قائد التغيير والديناميات البشرية للتحوّل، (٢) إجراء تجربة تدريب متقدمة تلبي المتطلبات التي تساعد القادة في تحويل أقوالهم إلى أفعال منذ البداية، في طريقة التفكير والسلوك. ستكتشف قيمة هذه النشاطات على نحو كامل في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير".

إذا كانت هذه التدخلات الأولية ناجحة، فسيخرج القادة بمفاهيم جديدة عن التغييرات التي تحدث في المنظمة، وقد تُقدّم إلى المستوى الاستراتيجي من خريطة طريق قائد التغيير وتكون في حوار نشط وفعال حول الطريقة التي يمكن استخدامها لقيادة نجاح التغييرات المهمة. لأنّ القادة لن يكون لديهم الوقت أو الحاجة ليتقنوا خريطة طريق قائد التغيير بأنفسهم، والجلستان الأوليان على مستوى المديرين التنفيذيين تهيئ المرحلة لدعم استشارات التغيير الآنية، إذ يمكن للقادة أن يجنوا ثمار فائدة خريطة طريق قائد التغيير من دون أن يضطروا إلى تعلّمها بالتفصيل. تخيل كم سيكون مختلفاً استخدام هذه المنهجية حين يكون المديرون التنفيذيون اللاعبين الأساسيين في وضع وضبط جهود التغيير للنجاح بدلاً من أن يكونوا معارضين محتملين لها، ولو عن غير قصد. حينما يشارك القادة رفيعو المستوى في حل مشكلات التحوّل، يصبح حلها أسهل وأوضح، وكذلك الأمر مع تحوّلهم الشخصي. كما قلنا سابقاً، من الأفضل إنجاز هذه الخطوة في البداية، بحيث يكون لها الأثر الأكبر في تقوية استخدام خريطة طريق قائد التغيير في المنظمة.

الشروط المطلوبة لدعم الإستراتيجية الآنية العاجلة لخريطة طريق قائد التغيير تتضمن الآتي:

- فهم المديرين التنفيذيين للإستراتيجية والتزامهم بها وبأنموذج خريطة طريق قائد التغيير المقترحة.

- وجود قدرة كافية لدى عملاء التغيير الداخليين (في تمثيل كل من الفريق والقادة).
- توفير الوقت والموارد الكافية لدعم التطوير الأولي والمستمر لعملاء التغيير نحو الإتقان.
- الإشارة بوضوح إلى عملاء التغيير بأنهم مخلصون ومتوافرون وأكفياء للمساعدة في جهود التغيير الرئيسة ودعمهم ماديّاً.
- أن يفهم الخبراء الاستشاريون الخارجيون أنّ منهجك في التغيير، وليس منهجهم، هو نظام الإدارة والتشغيل المراد استخدامه، وأن تكون لديهم رغبة بوجود شريك بالموارد الداخلية معهم لوضع إستراتيجية للطريقة التي سينفذ فيها عملهم.

الحالة الأنموذجية التالية تصف تجربتين ساعدتانا في وضع صيغة لضبط الإستراتيجية الآنية الاستشارية للنجاح. توضح الحالة الأولى الحاجة إلى الإستراتيجية للوصول إلى خطة تطوير شاملة للمستشارين المشاركين فيها جميعهم، فالتدريب الموحد على خريطة طريق قائد التغيير لا يناسب الجميع لأنّ الاستشاريين يصلون إلى خريطة طريق قائد التغيير بمستويات مختلفة من الخبرة والانفتاح. الحالة الثانية تصف عملية التطوير وأدوات قيادة التغيير المقدمة إلى الإدارة.

تسريع عملية التغيير:

المنهج الواعي لقيادة التحوّل هو أسرع طريقة نعرفها لتسريع عملية التغيير. صممنا خريطة طريق قائد التغيير لوضع وخلق أسرع طريقة للتقدم في طرائق تفكير الأفراد وسلوكاتهم وقدراتهم، أي في وقت مبكر، وبسرعة، وباستمرار إبان العملية كلها.

القادة التقليديون لديهم أفكار مختلفة عمّا يحتاجه التغيير لتسريعه، مثل تفويض خطى أكثر إلحاحاً أو تجاوز نشاطات مهمة، أو أي من أعمالهم. أوصينا أن يكشف القادة عن فرضياتهم حول أسباب بطء سير التغيير في منظماتهم، وعن الأشياء التي يمكن أن تسرع هذه العملية حسب اعتقادهم. كشف بحثنا الخاص الذي أجريناه أسباباً عدّة للبطء، وهذه الأسباب هي انعكاسات لمنهج القائد النمطي في التحوّل، الذي تناولناه بالتفصيل في كتاب "خارج حدود خريطة التغيير". بعض العوائق الرئيسة في عملية التحوّل تتضمن الآتي:

- عدم وضوح حالة التغيير ووجود نتائج منافسة، ما يشير إلى ضعف التنسيق والمواءمة من القادة.
- وجود خريطة عملية غير مناسبة للنشاطات الفعلية المطلوبة تتضمن التغييرات في المضمون والأفراد.
- وجود حوكمة غير واضحة لجهد التغيير أو حوكمة مفروضة على هيكل الإدارة الموجود، وبذلك تتنافس مع متطلبات العمليات الحالية الجارية.
- وجود قادة لا يقرنون أقوالهم بالأفعال ما يسبب عدم ثقة الأفراد بهم ومقاومتهم للتغيير.
- عدم وجود موارد وقدرة كافية وضغوط زمنية غير واقعية.
- وجود أنظمة للعمليات وللموارد البشرية غير قادرة على استيعاب وتلبية متطلبات التغيير الإضافية.

- مقاومة القادة للمشاركة في التطوير الذاتي والتعلّم عن الديناميات البشرية للتغيير التحولي.
- ضعف في تقدير الحاجة إلى تصحيح مسار العملية باستمرار، أو عدم القدرة على فعل هذا.

حالة أنموذجية: الحاجة إلى خطة تطوير آنية مستعجلة شاملة
عملنا مع إحدى شركات التصنيع العالمية على تطوير القدرة الداخلية على قيادة التغيير في فروعها في أنحاء العالم. كنا قادرين على استخدام بعض مظاهر الإستراتيجية الآنية، لكن ليس كل ما وصفناه. لم تكن الشركة تخضع إلى تحول في نطاق الشركة ككل، لكن العديد من أقسامها شارك في التغيير التحولي. طلب إلينا العملاء تعليم وتدريب مجموعة مؤلفة من عشرة أفراد من استشاريي التغيير، تمّ انتقاؤهم مسبقاً من فروع الشركة في أنحاء العالم، على خريطة طريق قائد التغيير ومناهج قيادة التغيير الواعي، كما قدّموا خريطة طريق آنية لقائد التغيير داعمة لعملائهم الأساسيين. في أثناء التهيئة، جرى تعريف بعض عملاء قادة التغيير بالمنهج، الأمر الذي خلق بعض التعليمات المهمة للجميع عن طريقة تنظيم جهودهم في التغيير كي ينجح. في أثناء عملية تطوير المستشارين أصبح من الواضح أنّهم كانوا في مستويات مختلفة جداً من الخبرة في المضمون، والأفراد، وديناميات عملية التغيير المعقدة. بعض الاستشاريين كانوا منفتحين على تغيير طرائقهم في التفكير والتغيير الشخصي، في حين، آخرون لم يكونوا كذلك، بعضهم كان

لديهم معرفة أكثر عن مضمون التغيير وإدراك أقل للأفراد وديناميات عملية التغيير، وبعضهم الآخر كان لديهم فهم أفضل لديناميات الأفراد، وشاركوا في أعمالهم الشخصية لكنهم لم يكونوا أكثر تأقلماً وكفاءة وفاعلية في استخدام خريطة طريق قائد التغيير مع عملائهم الأساسيين. الاستشاريون الأكثر براعة كانوا قادرين على إدراك تعقيدات الأفراد ومشكلات عملية التغيير، وكانوا قادرين على توفير النصائح القيمة والمركزة المحددة، ومكّنهم عملهم الداخلي من فهم طريقة مناقشة ومخاطبة أصعب المشكلات الموروثة في التغييرات المعقدة التي قدّموا استشاراتهم فيها.

المستشارون الجدد على ديناميات النظام ككل كانوا يخشون الطلبات الصعبة لعملائهم، أمّا الذين اختاروا ألّا يركزوا على مشكلات الأفراد أو القيام بالأعمال الفردية فعانوا في الوصول إلى عملائهم كي يروا أنّ إستراتيجيات العملاء في التخطيط لعمليات التغيير والتعامل مع الأفراد المتأثرين بها كانت غير كافية للوصول إلى النتائج المرغوبة. الطرائق المعتادة وغير الواعية للمستشارين وقفت في طريقهم، ولم تلقَ نصائحهم آذاناً مصغية، وفشلت مشروعاتهم، لأنّهم لم ينجحوا في إيصال هذه الرسائل الأساسية إلى عملائهم.

العيب في الجهد الكلي هو أنّ ميزانية العميل والمعوقات الزمنية تمنع الاستشاريين الأقل خبرة من التحكم أو المشاركة مع الاستشاريين الأكثر احترافية وبراعة، كما أنّ الميزانية تضع حدوداً لقدرتك كمستشار خارجي لدعم هؤلاء الأفراد مع مرور الزمن.

من هذه التجربة تعلّمنا أنّ الإستراتيجية الآنية لخريطة طريق قائد التغيير يجب أن تُصمم كمنهج شامل، مدعومة على نحو كامل، ويمولها القادة،

ومصممة للمستوى الفعلي الحقيقي للمهارات والإدراك لدى المستشارين المشاركين. يمكن أن يضيف المنهج التدريجي المجزأ بعض القيمة الحقيقية، كما فعل هنا، لكن ليس قريباً مما رأيناه، بل بضبط هذا المنهج على نطاق النظام منذ البداية لتحقيق النجاح والتكامل مع الاستشاريين البارعين، ومراقبة المبتدئين، والتطوير طويل الأمد وخطة التدريب.

حالة أنموذجية: تقديم المعدات والأدوات الآنية والعامة

في إحدى المنظمات المالية العالمية، عملنا مع طيف من الخبراء والمستشارين على بناء قيادة التغيير الداخلية والقدرة الاستشارية. دعم نائب الرئيس فريق الخبراء الإستراتيجي والتزم بتعرُّف خريطة طريق قائد التغيير، لكنه أهمل التدريب العميق للفرق. كان فريق المستشارين مؤلفاً من ممثلين عن قسم التطوير التنظيمي، والتعليم والتطوير، وتحسين الجودة، والموارد البشرية للشركاء التجاريين، ومديري المشروعات ومختصي إدارة التغيير.

صادقت المنظمة على منهجية خريطة طريق قائد التغيير، ومن خلال سلسلة من التدريبات استكشفت دليلها، ووسعت نطاق الموارد من خلال تطبيق الأولويات الإستراتيجية العملية للمنظمة الواضحة جداً، إذ يكون التزام المشاركين في اكتساب المهارة عالياً جداً.

اختار أعضاء الفريق مجموعة مفضلة من موارد منهجية خريطة طريق قائد التغيير وعرضوها وقدموها للإدارة على أنّها أفضل الممارسات،

وأضافوها إلى أدوات وتقنيات أخرى كانت مألوفة واعتادوها، وتحمل قيمة للمنظمة. جرى استضافة هذه الأدوات على موقع إلكتروني خاص بالشركة، أُطلِق كعرض عام لتحسين قيادة التغيير وزيادة التنسيق والمواءمة العالمية.

وضع الفريق مجتمعاً داخلياً للممارسات، واجتمعوا افتراضياً كل ثلاثة أشهر لتبادل الخبرات ومشاركة أفضل الممارسات، واستشاروا بعضهم بعضاً في مشكلات حيّة، وشاركوها مع مرور الوقت مع موقع being first لتعميق فهمهم لموارد خريطة طريق قائد التغيير الإضافية التي أرادوا إتقانها. إضافة إلى ذلك، تعلّموا خريطة طريق قائد التغيير مع أفضل الممارسات كجزء داخلي من البرامج الملائمة لتطوير الإدارة. هذا كله قاد إلى ازدياد مهم وملحوظ في قدرتهم على قيادة التغيير ودعم قادتهم التنفيذيين ومشروعات التغيير.

إذاً، سؤال تسريع التغيير هو: "كيف تجد حلاً لهذه الظروف إذا كانت موجودة، أو كيف تمنعها في المقام الأوّل؟" جوابنا هو باستخدام خريطة طريق قائد التغيير كأداة لقيادة التغيير الواعي. توصياتنا لتسريع التحول تتضمن خمس إستراتيجيات ستدركها عبر نقاشاتنا للأنموذج، جميعها أفعال مباشرة تنتج عن اتباع نهج واع لتخطيط وقيادة التغيير. الإستراتيجيات الخمس مذكورة هنا، وهي:

١- وضع شروط النجاح في البداية، والحفاظ عليها وتصحيح المسار إبان العملية.

٢- تصميم إستراتيجية تغيير وخطة عملية مستمرة تحقق التوازي مع الأعمال الحالية.

٣- بناء التزام جماعي والحفاظ عليه والتنسيق والمواءمة في مرحلة مبكرة بين قادة التغيير جميعهم وأفراد مجتمع المشروع ومبادرات التغيير المتعددة المطلوبة من تحولك.

٤- خلق التزام كبير من خلال المشاركة في نطاق المنظمة عبر جلسات عمل تضم عدداً كبيراً من الأفراد.

٥- توفير فرص شخصية للتحول لكل من القادة والموظفين مناسبة للتغيير، وذلك خلال جهد التغيير والاحتفال بالتغييرات الثقافية والسلوكية.

نقطتنا الأخيرة عن خطى وتوقيت التحول هي: على الرغم من أننا نتمنى أن تكون لدينا قوة وقدرة وطاقة على جعل التحول يحدث على نحو أسرع مما هو ممكن لدى البشر، ولا نزال نبحث عن طرائق لتسريعه، إلّا أنّ الحقيقة واضحة وبسيطة – وهي أنّ التحول سيأخذ الوقت الذي يحتاجه. الشتاء يستمر في الوقت الذي يحتاجه. يحتاج الجنين إلى تسعة أشهر لينمو ويتطور، بغضّ النظر عن السرعة التي تريد الأم أن يولد بها. وهذه إشارة إلى قيادة تغيير متقنة لقبول هذا الواقع وتصميم إستراتيجيات التغيير التي تدعم التغيير ليحدث بالسرعة البشرية الممكنة، ولا نتوقع أكثر من هذا، يجب إيجاد التزام شامل لخلق الشروط المثلى، وتوفير الموارد لتحقيق نتائج متقدمة. كما ناقشنا في كتاب "خارج حدود إدارة التغيير"، هذا المستوى من الاستثمار المتقدم يمكن أن ينسف نتائجك.

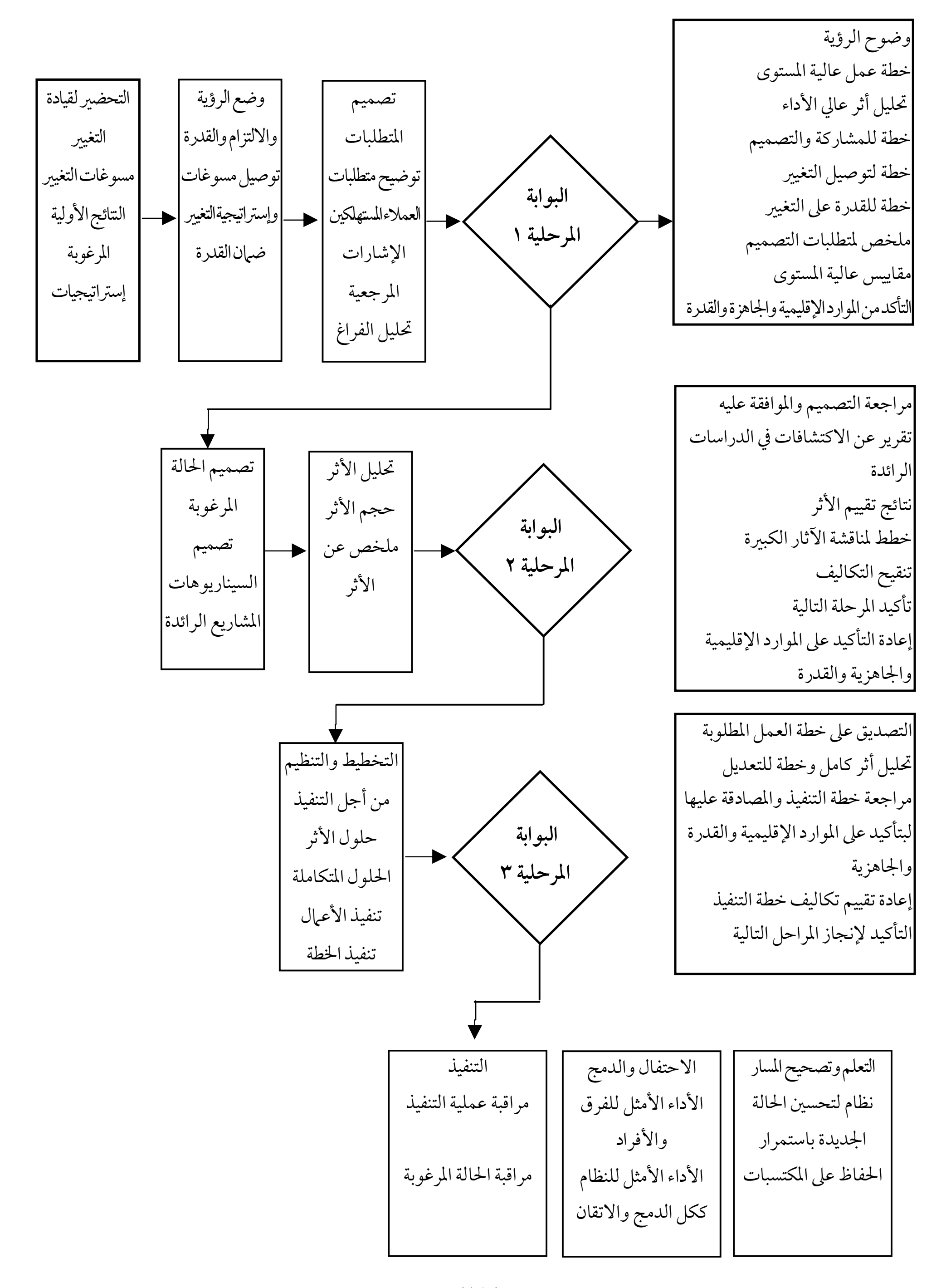
استخدام خريطة طريق قائد التغيير كعملية البوابة المرحلية[1]:

آخر إستراتيجياتنا لتحقيق أعظم قيمة أو أعظم فائدة من خريطة طريق قائد التغيير هي أن نستخدمها كعملية بوابة مرحلية للوصول إلى التوقعات وتحقيق المواءمة في الطريقة التي تخطط وتقود بها جهود التغيير. هذا يتم على نحو أفضل في المنظمات المعتادة البوابات المرحلية كإستراتيجية للتخطيط. البوابات المرحلية، المطبقة على خريطة طريق قائد التغيير، تقدّم الهيكلية، وتحضر الدليل، والنتائج المرجوة والواقعية لما تحتاج إليه لترى التحول منذ البداية حتى النهاية، في أثناء المراحل التسع جميعها. إنّها إحدى أعمق الإستراتيجيات لضمان الإدراك الواعي للقادة لما يتطلبه النجاح. يوضح الدليل (٢.١٤) خريطة طريق قائد التغيير، مصممة كعملية بوابة مرحلية، وتصف الحالة الأنموذجية التالية استخداماتها. لاحظ أنّ بوابة كل مرحلة تخاطب ثلاث مراحل من خريطة طريق قائد التغيير، ولاجتياز كل بوابة مرحلية، يجب على قادة المشروعات وفرقهم تحقيق المتطلبات المحددة مسبقاً في التحضيرات لها وتقديم عصارة أفكارهم لمناقشتها والحصول على الموافقة عليها. ويجب أن يفهم مقدمو هذه الأفكار، سواء من وجهة نظر المشروع أم المديرين التنفيذيين الذين يراجعون حالة وإستراتيجية المشروع، شروط النجاح، ويكونوا قادرين على تقييمها في الوقت المناسب

---

(١) **عملية البوابة المرحلية:** أسلوب لإدارة المشروع يتم فيه تقسيم المبادرة أو المشروع (مثلاً تطوير منتج جديد، وتغيير الأعمال) إلى مراحل أو مراحل مفصولة ببوابات. في كل بوابة، يجري تحديد استمرار العملية من قبل مدير أو لجنة توجيهية. يعتمد القرار على المعلومات المتاحة في ذلك الوقت، بما في ذلك دراسة الجدوى، وتحليل المخاطر، وتوافر الموارد اللازمة. المترجمة.

الشكل (2.14) خريطة طريق قائد التغيير كعملية بوابة مرحلية



إذا تبنيت إستراتيجية البوابة المرحلية، فصمم عمليتك بوضوح بما فيها المعلومات والنتائج التي يرغب قادة المشروعات تحقيقها لاجتياز كل مرحلة. وفر نماذج ثابتة للتحضيرات والعروض بحيث حين تعرض وتقدّم مراجعة لبوابة مرحلية ما يفهم المديرون التنفيذيون عمل خريطة طريق قائد التغيير الذي أُنجِز والأعمال القادمة التي تحتاج إلى موافقة ليتقدّم المشروع، حينها صمم إستراتيجيتك لتنفيذ هذه العملية، وحدد طريقة تعليم قادتك على خريطة طريق قائد التغيير، وعلى عملية البوابة المرحلية، وعلى نماذج وتحضيرات كل بوابة مرحلية. راجع أسس تنفيذ خريطة طريق قائد التغيير كمنهج مشترك للتغيير.

حالة أنموذجية
أحد أفضل أمثلتنا عن استخدام خريطة طريق قائد التغيير كمنهج لبوابة مرحلية مع (بيس هيلث)، وهي نظام أميركي كبير للرعاية الصحية كان يخضع لتحول مدته خمس سنوات. درّبت المنظمة ٢٥٠ قائداً ومديراً على خريطة طريق قائد التغيير، وطوّرت أنموذج البوابة المرحلية لتحديد شكل طريقة استخدام قائد التغيير لخريطة طريق قائد التغيير لقيادة كل مبادرة تحولية في أجندتها. يُظهر أنموذج المنظمة أنّ التخطيط والنتائج المرغوبة مطلوب للمراحل من (I) حتى المرحلة (III) (التمهيدية) كبوابة لبداية المرحلة الأولى، المرحلة (V VI) (المرحلة المتوسطة) كبوابة للمرحلة الثانية، والمرحلة (IV) كبوابة للمرحلة الثالثة. المرحل المتبقية تتبع (المرحلة النهائية). يستخدم قادة مبادرات التحول

جميعهم هذا الأنموذج ليقودوا تحضيراتهم لمراجعة كل بوابة مرحلية مدعومة بالنماذج القياسية التي تطلبها خريطة طريق قائد التغيير لتناقش وتخاطب المضمون والأفراد ومتطلبات عملية النجاح. فريق قيادة تحول نظام (بيس هيلث)، المؤلف من المديرين التنفيذيين الأعلى مستوى الأساسيين، يعمل كمجلس لمراجعة البوابات المرحلية الثلاث لكل مبادرة، وبعد أن يثبت أو يظهر كل فريق من فرق قادة التغيير إكمالاً واضحاً ومناسباً لمتطلبات كل بوابة مرحلية، يعطي المديرون التنفيذيون "الضوء الأخضر" لتتقدم المبادرة في التحضير للبوابة المرحلية التالية.

درّبت مؤسسة (بيس هيلث) فرق المبادرات على خريطة طريق قائد التغيير ووفرت لهم تدريباً على التغيير الداخلي لقادة المبادرات وهم يحضرون لكل مرحلة. إنّ استثمارهم في خريطة طريق قائد التغيير كنظام لإدارة التغيير، وتطوير قادة التغيير، هو تطبيق حيّ على أهمية إستراتيجيات التغيير، ودعم الاستشارة الداخلية ما يمكنهم من ضمان اتساق أكبر، وتخطيط أكثر شمولاً، ورؤية واقعية، وإدارة أفضل للقدرة، وأخيراً نتائج أكثر نجاحاً.

ملخص:

توفر خريطة طريق قائد التغيير قيمة مهمة بطرائق عدّة. وصفنا أو شرحنا كيف يمكن أن تُستخدم لدعم وتسريع جهود التغيير جميعها في المنظمة كمنهج مشترك في التغيير يمكن اعتماده واستيعابه كنظام لإدارة التغيير. قدّمنا سيناريوهات عدّة لطريقة تنفيذ هذه المنهجية، وشرحنا المنهج

"الآني" لجعل المنهج مفيداً في المنظمات التي قادتها لديهم صبر أقل لتعلم تعقيدات التغيير التحولي لكن يحتاجون إلى دليلها لنجاحهم. ناقشنا أيضاً طريقة تصميم عملية التحول بوعي وتسريعها أكثر من أي إستراتيجية تسريع أخرى، ورسم الطريقة التي يمكن من خلالها هيكلة خريطة طريق قائد التغيير كعملية بوابة مرحلية. هذه المناهج توفر فائدة ذات قيمة مضافة إلى قادة التغيير الجديين.

الفصل التالي سيدعم رحلتك المستمرة لقيادة التغيير الواعي.

الفصل الخامس عشر

متابعة رحلة قيادة التغيير الواعي

عملية التحول مستمرة تماماً كما السعي إلى الوصول إلى وعي أكبر في قيادتها والاستفادة منها. بدلاً من اختتام الرحلة هنا، نرغب في أن نقدّم لك بعض الأشياء لتفكر فيها لتبقى عملية التطوير مستمرة. في هذا الفصل، سنذكر ثلاث مجموعات من الأسئلة والأفكار لتفكر فيها وتتأملها: واحدة عن ردود أفعالك العامة ورؤيتك حول استخدام خريطة طريق قائد التغيير، وواحدة عن مستشاري التغيير، وواحدة عن قادة التغيير. نحن نشجعك على التفكير في هذه الأسئلة والاقتراحات، والتحدّث عنها مع الزملاء.

- ما ردود أفعالك تجاه خريطة طريق قائد التغيير؟ ما الخلاصة التي وصلت إليها عن استخدامها وقيمتها لديك ولدى المنظمة التي تدعمها؟
- من خلال قراءتك لخريطة طريق قائد التغيير، كطريق إلى قيادة التغيير الواعي، في أي اتجاه تغيرت طريقة تفكيرك في قيادة التحول؟

- ما أهم رؤية تشكلت لديك حول طريقة قيادة التغيير في الأنظمة الكبيرة؟ كيف ستؤثر كل رؤية في ممارسات القيادة والاستشارة وطريقة وجودك من هذه النقطة وصاعداً؟
- إذا كان بإمكانك وضع واستخدام خريطة طريق قائد التغيير بأي شكل من الأشكال في منظمتك، فما الشكل الذي سيكون عليه هذا الاستخدام؟ ما النتائج أو الفوائد التي تريد تحقيقها أو إنجازها من إستراتيجيتك؟ كيف يمكنك أن تستخدم أنموذج محاسبة قائد التغيير الواعي لتأطير وتشكيل هذا العمل؟
- هل أنت حالياً في دور استخدام منهجية بمثل هذه الفاعلية؟ وإذا لا، ما الذي يجب أن يكون مختلفاً في حالتك كي تتمكن من استخدام أفضل مزاياها؟ ما الذي تحتاج إليه أيضاً لإنجاز هذا العمل؟
- ما الذي يجب أن تفعله لتطوير إتقان دورك كقائد واعٍ للتغيير أو مستشار له؟ ما الصعوبات أو العوامل التي تحتاجها للتغلب عليها كي تتقدم في عملية التطوير؟ ما الدعم الذي تحتاج إليه؟ كيف يمكنك أن تحصل على ذلك الدعم؟
- ما القوى الطبيعية وطرائق الوجود التي تملكها، والتي تدعم كفاءتك وفاعليتك كقائد تغيير واعٍ أو كمستشار؟ هل تستخدم هذه المزايا في عملك وحياتك؟ ما الذي يجب أن يحدث لك لتكون قادراً على جعلها أكثر كفاءة في طريقتك العادية في الحياة والعمل؟

- كيف يمكنك أن تحصل على الدعم الذي تحتاج إليه لتستمر في التفكير والعمل على أجوبتك عن هذه الأسئلة بعد أن تغلق هذا الكتاب؟

بعض الأفكار للمستشارين:

أن تكون متقناً للعمل الاستشاري في التغيير التحولي واسع النطاق يتطلب النمو الشخصي والاحترافي الجدي لمستشاري التغيير في تطوير المنظمة، وكفاءة وفاعلية المنظمة، وإدارة التغيير، وإدارة المشروع، وكما نطور نحن شخصياً هذا العمل، نحن نعمل بالتوازي باستمرار على تطوير أنفسنا. في الحقيقة، العمل هو الذي "يطورنا".

نحن نرى نقاط قوة أساسية وعديدة لبناء الكفاءة الاستشارية، بعضها قد يكون مهماً لك، ولا سيما إذا كنت مهتماً بأن تصبح مستشاراً متقناً للتغيير الإستراتيجي – وأن تستخدم تلك الطريقة! هذه مراجعتنا، لتأخذها في الحسبان:

- قدّم نفسك كشريك مع المديرين التنفيذيين المسؤولين عن التغيير. لا يمكنك المساعدة في بناء إستراتيجية التغيير في دورة حياة كاملة للتحول من الخطوط الجانبية أو خلف الأضواء. ومن خبرتنا وتجربتنا، أنت لن تكون قادراً على مشاركة العملاء العمل المطلوب حتى تحتضن هذه الحقيقة. خلق وإيجاد شراكة مع العملاء هو صلب استشارة التغيير الإستراتيجية.

- إذا كنت مستشاراً لديه محتوى مختص، فتعلّم كيف تطبقه على المنظمات من وجهة نظر عملية التغيير. تعلم عن خريطة طريق قائد التغيير، واستخدمها لدمج الأفراد ومكونات العملية للإسهام في المضمون، بذلك تكون إسهاماتك أكبر مع عملائك.
- تعلّم كيف تصبح جسراً واصلاً بين التعامل مع التحديات البسيطة للعالم "الخارجي" (البيئة، إستراتيجية العمل، التهيئة التنظيمية) والنواحي الأكثر استقراراً للعالم "الداخلي" (الثقافة، طريقة التفكير، العواطف، والعلاقات). ضع نفسك في موقع المترجم والدامج لهذين العالمين في خلق إستراتيجية التغيير المدمجة المتكاملة وتسهيل التغيير التحولي.
- التزم بإنجاز بالأعمال الشخصية بطريقتك الخاصّة وسلوكك الخاص لتخدم على نحو أفضل عملاءك كأنموذج ومرآة للتطوير الشخصي الذي يتطلبه التغيير التحولي من القادة.
- طوّر أكثر مهاراتك في بناء إستراتيجية التغيير للتغيير التحولي، ومخاطبة ومناقشة تحول الشركة في المنظمات العالمية، وتأثير التغيير الحقيقي في طريقة التغيير والثقافة.
- أعد تسمية نفسك كمختص في قيادة التغيير، إذ يمكنك أن تركز تطورك وخدماتك على دعم التغييرات المهمة التي يخضع لها عملاؤك أو منظمتك. إذا استنفدت وقتك أو صرفته على متطلبات الأعمال التكتيكية أكثر من التغيير، فلن تكون قادراً على فعل هذا. أوجد النية المشتركة وأوجد طرائق لرؤية وتقييم إسهاماتك في تغييرات المنظمة الإستراتيجية.

بعض الأفكار للقادة:

بعد المشاورات مع القادة لأكثر من ثلاثين عاماً، والتي كان معظمها في تصميم وتنفيذ إستراتيجية التغيير التحولي والتحول الشخصي / الثقافي، شعرنا بالرضا حين القيام بإسهامٍ مهمٍ لإنجاح جهودهم وتطويرهم كقادة للتغيير، كما أمضينا أوقاتاً ونحن نشعر بالإحباط الشديد لأننا لم نكن قادرين على لفت انتباه القادة إلى ما هو مطلوب لخلق اختلاف عميق في عملهم ومنظماتهم، ولمّا أصبحنا أكبر وأكثر حكمة، قبلنا فكرة أنّه يمكننا أن نرى القادة في واحد من ثلاثة أماكن مختلفة؛ بعض القادة (وعددهم في تزايد!) هم أصحاب رؤية، ينتقلون معنا في قارب الاستكشاف نفسه، ويكتشفون ويختبرون ثورات في الطريقة التي يمكن أن يُدعم بها التحول ويُقاد على نحو أفضل وأوعى، وبعضهم الآخر قدمه الأولى في قارب الانطلاق، والقدم الأخرى في قارب التحول الواعي، مفتوناً باحتمالات هذه الرحلة الغامضة الضرورية. وآخرون، بصراحة، متشبثون بشدة في الأرض الجافة، ويعملون بطريقة القائد النمطي، وهم إما غير مدركين للرحلة التي يقوم بها أقرانهم وإما غير مؤمنين بأنّ هذه الرحلة ضرورية وممكنة وذات قيمة. في الأوقات الاقتصادية الصعبة ينتقل القادة في هذه الرحلة إلى العمل بطريقة تساعد المنظمة في البقاء في قيد الحياة على المدى القصير بدلاً من إنعاشها على المدى الطويل، ستمكنك الإدارة من التعامل مع الأمرين معاً باستمرار.

لقد قدمنا الأفكار الموجودة في هذا الكتاب إلى القادة الموجودين في المكانين الأولين، إذ قد تساعدهم في إحضار القادة الموجودين على الأرض الجافة إلى قارب التحول الواعي.

- تعلّم قدر ما تستطيع عمّا يتطلبه التحول؛ عن الشريك الواعي، ومستشاري عملية التغيير، الداخليين أو الخارجيين، وتعرّف الأفراد الملتزمين بالتحولات الخاصة بهم، وبالقيام بهذه الرحلة. اقرأ كتاب "خارج حدود إدارة التغيير" لتفهم أكثر عمق قيادة التغيير الواعي والديناميات الداخلية المطلوبة إليك وأنت تقود التغيير في منظماتك، إذا كنت لم تقرأه بعد.
- تعلّم أن تستفيد من مستشاريك بطريقة تمكنهم من دعمك، ودعم عملك الشخصي، ودعم المنظمة وهي تتحوّل، واستخدمهم لمساعدتك في مراقبة الديناميات الداخلية والخارجية التي تحدث إبان العملية لرسم خريطة لثقافة المنظمة التي يمكن أن تصنع أو تكسر تحولك، دعهم يكونون مدربيك لتوسيع إدراكك الواعي إلى كل ما يتطلب ويحتاج إلى انتباه واهتمام وأنت تقود المنظمة إبان التحول. كن حذراً! كن منفتحاً!
- قم بالعمل الشخصي لتصبح قائد التغيير الذي تحتاج إليه منظمتك لتنجح في تحولها. انظر في المرآة إلى الفرضيات الأساسية والمعتقدات الخاصّة بطريقة تفكيرك وطريقة تأثيرك في أداة قيادة التغيير، والعلاقات، والتحسين، والأمان، والمال، والوضع السياسي. ما الذي تحققه لك؟ وما الذي قد تكلفك إياه – والآخرين – طالما أنك تسعى إلى قيادة التغيير؟

- تقبّل أنّ المنظمة تضم بشراً – أشخاصاً كرّسوا كثيراً من حيواتهم لنجاحها، فالمنظمة هي نظام بشري ديناميكي حيّ، يريد أعضاؤها جميعهم أن يُعاملوا باحترام واهتمام، وتقدير إسهاماتهم المستمرة في المنظمة، وهم يستحقون ذلك، كما يريدون أن تتقبل بأنّ لديهم أبعاداً روحية وعقلية وعاطفية وجسدية ستتأثر بطريقتك في القيادة، وبحقيقة أنّ لهم أدواراً في المنظمة سواء أحبوا هذا أم لا، بما فيها التغييرات الضرورية التي تنفذها. راقب وتحمل مسؤولية الأثر الذي تسببه أنت والتغيير في الآخرين، قم بتلك التغييرات بطريقة تثبت فهمك للطريقة التي يجب أن تقود بها الأفراد فعلاً.
- اعرف أنّه حين تتعرّف الأفراد وتطلب إليهم بذكاء أن يتحدّثوا عمّا يفكرون فيه وكيف يشعرون، فأنت تحقق أحد أعلى وأهم الشروط لتحقيق نتائج متقدمة. اجعل الأفراد يصعدون في قارب التحول، وشاركهم فيه بطرائق تسمح لهم بخلق اختلافٍ حقيقيٍّ يُغني ويقود العمل الصحيح.
- إذا كنت تقود التحول، فتقبّل فكرة أنّك لا تملك الأجوبة جميعها، ولن تحصل عليها مباشرة من المرة الأولى. قيادة التحول بوعي في منظمتك يتطلب منك أن تقرّ وتعترف أنّ التحوّل يجب أن يشارك في صنعه المنظمة كلها، وليس أنت فقط. يحتاج خروج الأمور عن السيطرة، وإيمانك بما تفعله، وضبط شروط النجاح في النظام كله – أو في الأقل لمجموعة كبيرة من أفراد المنظمة – ليشاركوا في إعادة خلق المنظمة نفسها، يحتاج قوة في

الشخصية وتطوراً في طريقة التفكير. جرّب هذا واسأل أصحاب المصالح عن المدخلات وعن النتائج التي تحتاج المنظمة إلى الوصول إليها، وعن أفضل العمليات للوصول إليها. كن راغباً في تصحيح المسار، تصحيح المسار، تصحيح المسار. هذه شبكة الأمان لديك!

- بدلاً من أن تجرفك أمواج عبارة "أسرع أسرع أسرع"، نحن نشجعك على اكتشاف فن "التوقيت الصحيح للعمل القوي". في هذا الكتاب، تحدثنا عن اكتشاف نقاط القوة الإستراتيجية للتغيير، التي يمكن أن تحفّز التحوّل العميق بجهد فعال، وتحدثنا عن الخطى المناسبة لنشاطات التغيير. "يدمج "التوقيت المناسب لإنجاز العمل الفعال" هاتين الاستراتيجيتين معاً، اللتين تمكناننا من التقدم في السرعة والأداء الممكنين في التحوّل.
- لا يمكنك أن تتحكم أو تفاوض التقدم؛ يمكنك فقط أن تيسر شروط حدوثه، وغالباً ما يكون هذا الأمر فطرياً وغريزياً. حينما تواجه الضرورة الملحة والتعقيد، قبل أن تعلَق في "أنموذج – افعل"، اسأل نفسك أين تكمن القوة التي تقودك إلى الحدّ الأكبر من المكتسبات بالحدّ الأدنى من الجهد، ومتى يكون الوقت المناسب لتتوقف؟ الجواب الذي تصل إليه قد لا يتطابق مع خطتك الأساسية، لكنه قد يكون العامل المساعد الذي تحتاجه للتقدّم التحولي. لتصل إلى هذه العوامل المحفزة، تعلّم أن تستمع إلى فطرتك وغريزتك وإحساسك. تعلّم أن تتقن التفكير العملي الشعوري والديناميات البشرية للتغيير. ضع المتطلبات الحقيقية بالتوازي مع السرعة إن لم يكن قبلها.

• فكر في تعليم الآخرين في منظمتك عن رؤيتك في قيادة التغيير من وجهة نظر واعية. هذا التعليم قد يكون في صف تدريبي، لكن من المرجح أكثر أن يكون في العمل، وفي الوقت الفعلي للدوام. استخدم كل فرصة تجدها لتتواصل مع الآخرين وتشاركهم ما تتعلمه وتسعى إلى تحقيقه، ومن تحاول أن تكون.

ملخص:

عملنا في الحياة هو مساعدة تحول الأفراد والمنظمات لخلق مستقبل أكثر إيجابية. يدعم منهجنا الأساسي تطوير قيادة التغيير الواعي وتوفير التدريب والتأهيل والاستشارة والمنهجية والأدوات التي تمكّن لهذه القيادة. في هذا الكتاب، وضعنا أنفسنا على طريق طويل من التطويرين الاحترافي والشخصي. نعتقد في أعماقنا أنّ توسيع الإدراك الواعي يسهل تطور الإنسان. في رؤيتنا العالمية، التعلم وإتقان ديناميات العملية على مستويات واقعنا جميعها – بدءاً من أنفسنا – هما أكبر نقطتي قوة في قيادة تحول منظماتنا، في المستويات والمربعات جميعها، ومهارات قيادة التحول جميعها مستقاة مباشرةً من الرؤية والقدرة المتزايدة.

تعطينا مساعدة المنظمات في التحول وتطور قادة التغيير التحولي آليات جديدة نحصل من خلالها على فوائد الإدراك الواعي والانفتاح في طريقة التفكير. يجب أن يصبح الوعي تشريعاً، وأن يركز سعينا في القيادة والاستشارة على حقيقة ما إذا كانت منظماتنا وعالمنا سوف تتحوّل بنجاح، أو لا.

خريطة طريق قائد التغيير هي منهج إرشادي متكامل يمكن من خلاله قيادة التغيير الواعي وتحفيز حدوثه في المنظمات. حين كتابة هذه الكتاب، حاولنا أن نزودك بالخبرة المتوازنة بين النماذج المفاهيمية والدليل العملي لقيادة التحول بوعي. هدفنا كان أن نقدّم أدوات وعمليات لزيادة إدراكك وقدرتك على قيادة التحول في كل من عملية التغيير والديناميات البشرية فيها. من خلال ما تعلمته، نأمل أنك ستختار أن تكون أكثر من مجرد قائد؛ نأمل أن تختار أن تكون قائد تغيير واعياً، وتستمر في اكتشاف وتطوير هذا الدور والعمل المتمددين. نحن نشجعك على وضع أسس إستراتيجية للتغيير الذي تحتاج إليه منظمتك لتحيا في هذا العالم المتغير بسرعة. نأمل في أن توسع خريطة طريق قائد التغيير رؤيتك لمنطقة التحوّل، وتخدمك والأفراد الذين تعمل معهم جيداً. أيضاً، نأمل أن تختار أن تساعد في تطوير عالمنا بطريقة تجعل المستقبل الأكثر إيجابية، وجعلها ممكنة بقيادة التغيير الواعي.

فهرس

الصفحة

مقدمة المترجمة ٥

مقدمة المؤلف ٧

القسم الأول

التغيير الأولي التمهيدي ٦١

الفصل الأول:

المرحلة I ٦٣

التحضير لقيادة التغيير ٦٣

التهيئة وبناء الفريق ووضع مسوغات التغيير ٦٣

الفصل الثاني:

المرحلة I ١٢٥

التحضير لقيادة التغيير ١٢٥

تقييم وبناء جاهزية منظمتك وقدرتها على التغيير،

وبناء قدرة القادة على قيادة التغيير ١٢٥

الفصل الثالث :

المرحلة I ١٦٥

التحضير لقيادة التغيير: ١٦٥

توضيح الإستراتيجية الشاملة للتغيير ١٦٥

الفصل الرابع:

المرحلة I ٢١١

التحضير لقيادة التغيير: ٢١١

بناء الهيكلية الأساسية، والشروط الملائمة لدعم جهد التغيير....... ٢١١

الفصل الخامس:

المرحلة II ٢٥٥

وضع الرؤية التنظيمية والالتزام والقدرة ٢٥٥

الفصل السادس:

المرحلة III ٢٨٥

تقييم الوضع الحالي لتحديد تصميم متطلبات التغيير ٢٨٥

القسم الثاني

المرحلة الوسطى للتغيير ٢٩٩

الفصل السابع :

المرحلة IV ٣٠١

تصميم الحالة المرغوبة ٣٠١

الفصل الثامن :

المرحلة V ٣٢١

تحليل الأثر ٣٢١

الفصل التاسع :

المرحلة IV ٣٣٩

التخطيط والتنظيم للتنفيذ ٣٣٩

القسم الثالث

التغيير النهائي ٣٦٥

الفصل العاشر :

تنفيذ التغيير ٣٦٧

الفصل الحادي عشر :

المرحلة IIIV ٣٨٣

الاحتفال ودمج الحالة الجديدة ٣٨٣

الفصل الثاني عشر :

المرحلة XI ٤٠١

التعلّم وتصحيح المسار ٤٠١

القسم الرابع

تقوية خريطة طريق قائد التغيير ٤١٥

الفصل الثالث عشر :

وضع خريطة طريق قائد التغيير موضع التطبيق ٤١٧

الفصل الرابع عشر :

فرص تقوية منهج خريطة طريق قائد التغيير...................... ٤٣٩

الفصل الخامس عشر :

متابعة رحلة قيادة التغيير الواعي ٤٧٩

الفهرس ٤٨٩

ليندا أكرمان أندرسون ودِيْن أندرسون

- كاتبتان أمريكيتان معاصرتان.
- مُتخصصتان في علم إدارة التغيير المؤسساتي والإداري.
- يعد هذا العمل أهم مؤلّفاتهما.

لميس حيدر إسماعيل

- مترجمة سورية.
- درجة الماجستير من المعهد الوطني للإدارة العامة.

من أعمالها المترجمة:

- قرار قاتل، ٢٠١٤.
- الكون العرضي، ٢٠١٦.

٢٠٢٢م



هذا الكتاب دليل نظري وعملي للبدء بخطى ثابتة في تغيير المنظمات. من خلال الخبرات العلمية والنماذج الواقعية المذكورة فيه، يوقد ذهن القارئ على أساليب وطرائق تساعده في القيام بالتغيير الصحيح، سواء على الصعيد الشخصي بوصفه قائداً للتغيير أم على صعيد المنظمة ككل، كما يوضح معظم المشكلات والعقبات والمعوقات التي تواجهك في عملية التغيير سواء مع الأفراد المعارضين للتغيير أم الناقمين على التغييرات السابقة أم على المستوى الشخصي؛ فيؤكد على أهمية الديناميات البشرية وردود الأفعال البشرية، وضرورة مراعاتها في التغيير للوصول إلى الهدف الذي تصبو إليه، ولا سيما أنَّ هؤلاء الأفراد هم من سيقومون بالتغيير ومن سيتحملون تبعاته، وهم السبيل إلى إنجاحه أو إفشاله، إضافة إلى أنَّ التغيير لن يتحقق ما لم يكن قادة التغيير أنفسهم أمثلة واضحة عنه، ويتمثلوه في سلوكهم وأخلاقهم وثقافتهم وطرائق تفكيرهم.



www.syrbook. gov.sy
E-mail: syrbook.dg@gmail.com
هاتف: ٣٣٢٩٨١٥ - ٣٣٢٩٨١٦
مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب - ٢٠٢٢م